

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
Evaluation of Employee Recruitment and Selection System in a Selected Organization

Student: Lucie Bartíková
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Lucie Bartíková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
Evaluation of Employee Recruitment and Selection System in a Selected Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



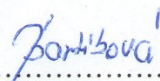
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Přílohu č.1 jsem převzala“.

V Ostravě dne 5. 5. 2017


.....
Lucie Bartíková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Kateřině Kashi za odborné vedení, pomoc a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Lucii Ryšánkové za poskytnuté informace, ochotu a čas, který mi věnovala.

Obsah

1 Úvod	5
2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	6
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	6
2.1.1 Personální útvar.....	6
2.1.2 Personální činnosti	7
2.2 Získávání zaměstnanců.....	8
2.2.1 Podmínky ovlivňující získávání zaměstnanců	9
2.2.2 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců	10
2.2.3 Popis a specifikace pracovního místa.....	10
2.2.4 Zdroje získávání zaměstnanců	10
2.2.5 Metody získávání zaměstnanců.....	12
2.3 Výběr zaměstnanců	16
2.3.1 Proces výběru zaměstnanců	16
2.3.2 Metody výběru zaměstnanců.....	17
2.4 Zhodnocení efektivnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců	23
2.5 Metoda dotazování	23
3 Charakteristika vybrané organizace	25
3.1 Představení organizace	25
3.2 Zaměstnanci organizace	26
3.3 Personální útvar.....	27
4 Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	28
4.1 Zásady organizace při procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	28
4.2 Získávání zaměstnanců.....	29
4.2.1 Zdroje získávání zaměstnanců	29
4.2.2 Metody získávání zaměstnanců.....	29
4.3 Výběr zaměstnanců	30

4.3.1 Metody výběru zaměstnanců.....	30
4.4 Dotazníkové šetření.....	32
5 Návrhy a doporučení	44
6 Závěr.....	46
Seznam použité literatury.....	47
Seznam zkratk.....	48
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Proces získávání a výběr zaměstnanců patří mezi nejdůležitější personální činnosti každé organizace, neboť lidské zdroje v organizaci významně přispívají k celkovému výkonu organizace. Důsledky výběru nevhodného zaměstnance se projeví nejen ve finanční stránce organizace, ale také i ve ztrátě výkonnosti a motivace ostatních zaměstnanců. Je proto nezbytné, aby organizace kladla velký důraz na výběrové řízení a své zaměstnance si vybírala vždy pečlivě a s rozvahou.

Cílem bakalářské práce je analyzovat stávající systém získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření ke zlepšení tohoto procesu.

První část bakalářské práce je věnována teoretickým východiskům získávání a výběru zaměstnanců a je zpracována na základě odborné literatury a jiných zdrojů. V první řadě je vysvětlen význam řízení lidských zdrojů, dále jsou pak popsány personální činnosti a charakterizován personální útvar organizace. Následuje popis procesu získávání a výběru zaměstnanců, kde jsou podrobně popsány jednotlivé kroky a metody, které s tímto procesem souvisí. Dále je v kapitole uvedeno, jak lze zhodnotit efektivnost procesu získávání a výběru zaměstnanců a v samotném závěru kapitoly je objasněna metoda dotazování, která je aplikovaná v podobě dotazníkového šetření ve druhé části této bakalářské práce.

Druhá část bakalářské práce je věnována charakteristice vybrané organizace, kde je v první řadě představena činnost organizace, dále je pak nastíněn současný stav zaměstnanců a zobrazena organizační struktura organizace. Jako další následuje analýza systému získávání a výběru zaměstnanců a vyhodnocení dotazníkového šetření provedeného v organizaci. Na základě poznatků z teoretické části práce, výsledků analýzy a dotazníkového šetření jsou v závěru této bakalářské práce popsány návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Cílem této kapitoly je charakterizovat řízení lidských zdrojů, personální útvar a personální činnosti, dále pak podrobně popsat procesy získávání a výběru zaměstnanců a v samotném závěru kapitoly objasnit metodu dotazování.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Podle Armstrong (2007, s. 25) „řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla výkonná a aby se její výkon neustále zvyšoval. Naplnit tento úkol lze pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, tj. materiálních, finančních, informačních a lidské zdroje, které má organizace k dispozici. Na obrázku 2.1 je znázorněn obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek 2015).

Obr. 2.1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2015, s. 17)

2.1.1 Personální útvar

Na řízení lidských zdrojů se v organizaci specializuje personální útvar. Jedná se o vnitřní organizační jednotku vytvořenou za účelem zajištění specializovaných personálních činností. Personální útvar poskytuje mj. také koncepční, metodické, analytické a poradenské služby.

Začlenění personálního útvaru v rámci hierarchie organizační struktury vyjadřuje, jaký význam přikládá vrcholový management personální práci. Nabízí se následující možnosti:

1. personální útvar je přímo podřízen generálnímu řediteli organizace, tzn. je jeho štábním útvarem;
2. nachází se na stejné úrovni řízení, jako jsou ostatní funkční organizační jednotky, např. se jedná o útvar obchodní, finanční, výrobní atd.;
3. je součástí štábní struktury některého z výkonných ředitelů (např. obchodního či finančního ředitele atd.) (Dvořáková a kol., 2012).

Počet personalistů v organizaci významně ovlivňuje počet zaměstnanců. V malých organizacích se personální útvar zpravidla nevyskytuje. V takovém případě provádí personální administrativu majitel či vrcholový manažer organizace. Potřeba vytvořit místo personalisty vzniká zpravidla tehdy, zaměstnává-li organizace 100 a více zaměstnanců. Velké organizace mohou mít rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar, v němž jsou zaměstnání úzce specializovaní odborníci na jednotlivé personální služby, např. specialista na řízení talentů, psycholog práce atd. (Dvořáková a kol., 2012).

2.1.2 Personální činnosti

Personální činnosti (služby, funkce) vykonává personální útvar a představují **výkonnou část** personální práce. Nejčastěji jsou personální činnosti uváděny v následující podobě:

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
4. hodnocení zaměstnanců,
5. rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování zaměstnanců,
7. vzdělávání zaměstnanců,
8. pracovní vztahy,
9. péče o zaměstnance,
10. personální informační systém (Koubek, 2015).

Za samostatné personální činnosti bývají v poslední době označovány i další aktivity, konkrétně se jedná o průzkum trhu práce, zdravotní péči o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců (Koubek, 2015).

Personální činnosti jsou řazeny v určité **logické posloupnosti**. Klíčovou personální činností je vytváření a analýza pracovních míst. Následující činnosti mohou být efektivně prováděny pouze tehdy, jsou-li vytvořena a definována pracovní místa. Jako další personální činnost následuje plánování potřeby zaměstnanců a její pokrytí pomocí procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Teprve poté dochází k samotnému pracovnímu výkonu a jeho hodnocení, které se stává východiskem pro rozmísťování zaměstnanců na konkrétní pracovní místa, ukončování jejich pracovního poměru, odměňování, vzdělání a rozvoj zaměstnanců, péči o zaměstnance a v neposlední řadě také pro utváření zdravých pracovních vztahů. Personální činnost hodnocení zaměstnanců poskytuje mimo jiné také zpětnou vazbu pro posuzování kvality a úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců (Horváthová a kol., 2013).

Podle Koubek (2015, s. 22) „mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností (služeb, funkcí) byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se. Právě na tuto provázanost a sladěnost klade důraz jedna z nejnovějších koncepcí v oblasti řízení lidských zdrojů, tj. koncepce řízení pracovního výkonu.“

Personální činnosti se provádějí jak v malých, tak ve středních či velkých organizacích. V případě malých organizací je škála personálních činností užší a jednotlivé činnosti jsou prováděny nepravidelně dle potřeby. U velkých organizací jsou mnohé personální činnosti téměř na denním pořádku, jejich škála bývá široká a organizace dokonce zaměstnávají personalisty specializované na určitý úsek personální práce, případně jsou-li některé personální činnosti prováděny jen zřídka, najímá externí specialisty (Koubek, 2015).

2.2 Získávání zaměstnanců

Podle Horváthová a kol. (2014, s. 49) „získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je oslovit a přitáhnout optimální počet uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní pozice, z nichž pak budou vybráni zaměstnanci, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům.“

Proces získávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí, a to mezi organizací, která si konkuruje s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu a potencionálními zaměstnanci, kteří práci hledají a vybírají si mezi různými nabídkami. Celý proces získávání završený výběrem zaměstnanců **zahrnuje následující kroky:**

1. plánování potřeb lidských zdrojů,
2. analýzu práce, osobnostní charakteristiky požadovaných od uchazeče,

3. zpracování strategie (jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, jaké metody použít, náklady, které bude nutné vynaložit a v jakém časovém plánu),
4. výběr zaměstnanců (předvýběr uchazečů, testování, výběrový rozhovor, assessment centre aj.),
5. hodnocení efektivnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012).

Významným úkolem procesu získávání zaměstnanců je shromáždění dokumentů od uchazečů. Personalisté zpravidla vyžadují životopis spolu s motivačním dopisem, kvalifikační certifikáty, doklady o dosaženém vzdělání, firemní dotazník, případně pracovní posudek od bývalého zaměstnavatele. V některých případech může být po uchazečích vyžadována také ukázka práce či návrh koncepce činnosti na dané pozici (Kociánová, 2010).

2.2.1 Podmínky ovlivňující získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců ovlivňují mnohé podmínky, které jsou významnými kritérii při rozhodování o volbě metod získávání. Tyto podmínky lze rozdělit na **vnitřní**, které ovlivňují pracovní místo i organizaci a **vnější**, působící zvnějšku organizace (Kociánová, 2010).

S konkrétním pracovním místem hrají důležitou roli především takové podmínky, jakými jsou povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na zaměstnance, rozsah povinností, odpovědnosti a pravomocí, pracovní doba, organizace práce, místo výkonu práce a pracovní podmínky. Pokud se jedná o **podmínky související s organizací**, významnou úlohu zde hraje význam a hospodářský výsledek organizace, prestiž i pověst organizace, spravedlnost odměňování, úroveň péče o zaměstnance a všeobecné zaměstnanecké výhody v porovnání s ostatními organizacemi, možnost vzdělávání a personálního rozvoje nabízeného organizací, mezilidské vztahy, umístění a životní prostředí v okolí organizace. Mezi **nejdůležitější vnější podmínky** k získávání zaměstnanců lze zařadit demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní podmínky (Koubek, 2015).

Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců ovlivňují především individuální potencionální rozhodování uchazečů a jsou organizací do jisté míry ovlivnitelné. Naproti tomu jsou vnější podmínky spíše objektivní a organizací neovlivnitelné. Je proto nezbytné, aby organizace při rozhodování brala v úvahu tyto podmínky jako dané (Koubek, 2015).

Z právního hlediska je nutné hodnotit také otázku rovných příležitostí mužů a žen. Podle Bláha a kol. (2013, s. 105) „Rovný přístup k mužům a ženám je důležitý nejen z hlediska dobrého jména organizace a udržení si kvalitních pracovníků, ale také z důvodu dodržení

stávajících právních předpisů, které problematiku rovného přístupu řeší.“ Aby se organizace vyhnula diskriminaci, musí inzerovat pracovní pozice genderově neutrálním způsobem, např. hledáme manažera/ku personálního oddělení a rovněž nesmí stanovovat nekorektní kritéria věku, rodinného stavu, národnosti či sexuální orientace (Bláha a kol., 2013).

2.2.2 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců musí probíhat s určitým předstihem, tedy ještě před okamžikem, kdy je potřeba dodatečných zaměstnanců skutečně aktuální. Důležitý význam mají periodické prognózy potřeby nových zaměstnanců a soustavná analýza stavu a pohybu stávajících zaměstnanců organizace, která umožňuje identifikovat reprodukční potřebu zaměstnanců (např. náhrada za zaměstnance, kteří odcházejí do důchodu, zaměstnanci odcházející z organizace či na jiná pracovní místa v rámci organizace). Ne vždy však lze identifikovat potřebu dodatečných zaměstnanců s potřebným předstihem, např. dojde-li k úmrtí či náhlé invaliditě zaměstnance. Pokud zaměstnanec odchází k jinému zaměstnavateli, je tato záležitost usnadňována výpovědní lhůtou či dohodnutým termínem odchodu (Koubek, 2015).

2.2.3 Popis a specifikace pracovního místa

Základními dokumenty, které personalisté musejí mít k dispozici pro zabezpečení efektivního získávání a následného výběru zaměstnanců, jsou **aktuální popisy a specifikace pracovních míst** (Horváthová a kol., 2014).

Popis pracovního místa obsahuje především název pracovního místa, pracovní funkci, zaměstnání, odpovědnost zaměstnance, místo výkonu práce, možnost vzdělání či výcviku při práci a v neposlední řadě pracovní podmínky. Specifikace pracovního místa poté definuje pracovní zkušenosti, vzdělání, kvalifikaci, charakteristiky osobnosti, dovednosti a schopnosti. Uvedené požadavky je vhodné rozlišit na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. V nabídce zaměstnání se uvádí všechny nezbytné požadavky na zaměstnance, vybrané požadavky žádoucí, případně ty vítané. Není příliš vhodné vypisovat přehnané množství požadavků na zaměstnance, neboť v takovém případě by mohla nabídka práce potenciálního uchazeče spíše odradit. Obsah informace, kterou organizace poskytuje potenciálním uchazečům, mnohdy rozhoduje o tom, jak efektivní bude proces získávání zaměstnanců (Koubek, 2015).

2.2.4 Zdroje získávání zaměstnanců

Organizace může získávat zaměstnance **z vnitřních** nebo **z vnějších zdrojů**, eventuálně kombinací obou těchto možností. V případě získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, si organizace vybírá z řad zaměstnanců, kteří pro danou organizaci již pracují. Vnější zdroje pro organizaci potom představují především např. absolventi univerzit a škol, zprostředkovatelské

agentury, využití volných pracovních míst na trhu práce, zaměstnanci z jiných organizací atd. (Bláha a kol., 2013). Mezi další (doplňkové) vnější zdroje lze zahrnout např. ženy v domácnosti, studenty, kteří pracují ve svém volnu či o prázdninách, dále důchodce, pracovní zdroje v zahraničí atd. (Koubek, 2015).

Ve vyspělých zemích dávají organizace přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, neboť získání informací o vnitřních zdrojích je daleko jednodušší. Navíc odpadá zdlouhavé období adaptace na práci v organizaci, zjednodušuje se výběr a organizace není zbytečně zatěžována náklady na inzerci apod. Teprve až v případě, kdy nelze obsadit všechna pracovní místa z vnitřních zdrojů, přichází na řadu zdroje vnější. Specifické výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z jednotlivých zdrojů jsou znázorněny v Tab. 2.1 (Koubek, 2015).

Tab. 2.1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z jednotlivých zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	
Výhody	Nevýhody
Organizace lépe zná uchazečovy silné a slabé stránky Uchazeč lépe zná organizaci Zvyšuje se motivovanost zaměstnanců z důvodu možného rozvoje a postupu Zvyšuje se návratnost investic, které organizace vložila do zaměstnanců	Omezená možnost nových podnětů od zaměstnanců zvenku Lidé mohou být povyšováni až do té chvíle, kdy už nejsou schopni úspěšně plnit úkoly Nepřiměřená rivalita mezi zaměstnanci z důvodu snahy o povýšení
Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	
Výhody	Nevýhody
Přijetí zaměstnanců s novými nápady, schopnostmi a myšlenkami Větší možnost výběru Šance získání vysoce kvalifikovaných/vedoucích zaměstnanců s mnohem nižšími náklady než v případě jejich vychování v organizaci	Delší doba na zapracování nově přichozího zaměstnance Demotivace vlastních zaměstnanců uvnitř organizace, kteří se cítili kvalifikováni pro výkon dané pozice Vyšší náklady na přilákání a hodnocení uchazečů zvenku

Zdroj: Bláha a kol. (2013, s. 97, upraveno autorem)

2.2.5 Metody získávání zaměstnanců

Významný vliv na volbu metod získávání zaměstnanců má rozhodnutí organizace o obsazování volných pracovních míst z vnitřních nebo vnějších zdrojů, požadavky pracovního místa na zaměstnance, situace na trhu práce, disponibilní finanční prostředky vyhrazené pro získávání zaměstnanců, čas potřebný k obsazení volného pracovního místa, dostupnost kvalitních uchazečů atd. V současné době existuje celá řada metod získávání zaměstnanců. Mezi nejvyužívanější metody získávání patří především inzerování, využívání služeb personálních agentur, internetová inzerce, podnikové vývěsky, spolupráce se vzdělávacími institucemi, přímé oslovení vytipovaného jedince, uchazeč se rovněž může organizaci nabídnout sám, doporučení zaměstnancem, spolupráce s úřady práce a získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí. Jednotlivé metody jsou nyní podrobněji rozebrány (Kociánová, 2010).

Inzerování je standardní metodou získávání zaměstnanců. Volná pracovní místa lze inzerovat v médiích, rozhlase i v televizi. Poměrně úspěšnou může být inzerce zveřejněna v odborném časopise, a to v případě jsou-li obsazovány pozice specialistů. Organizace může inzerovat jednak sama, a jednak může při inzerování spolupracovat s personální agenturou. Každopádně, aby byla inzerce efektivní, musí oslovit cílovou skupinu uchazečů a vyvolat u nich zájem o nabízenou pracovní pozici. Volbu médií, ve kterých bude inzerát zveřejněn, je třeba zvažovat k vzhledem k typu obsazované pracovní pozice. V případě obsazování pozic vyšší úrovně a kvalifikace, je vhodnějším rozhodnutím využít spíše prestižní tiskoviny. Pro pozice obchodních zástupců či prodejců, mohou být vhodné např. populární časopisy či celostátní deníky (Kociánová, 2010).

Personální agentury se rozlišují podle toho, na jaké pracovní pozice, mohou získat vhodné potencionální zaměstnance, jaká je cena jejich služeb, která může být stanovena jako paušální sazba za zprostředkování, podíl z roční mzdy či násobek měsíční mzdy obsazované pracovní pozice. Personální agentury zahrnují:

- **Zprostředkovatelny práce** – zajišťují zaměstnance pro manuální práce, administrativní funkce, nejnižší manažerské pozice, asistentská či sekretářská místa. Vytvářejí databázi potencionálních zaměstnanců ze zájemců o zprostředkování, kteří k nim přijdou.
- **Agentury na vyhledávání a výběr zaměstnanců** – se využívají hlavně při obsazování pozic ve středním managementu. Nabízené služby agentur zahrnují jak vyhledávání a výběr vhodného uchazeče, tak inzerování volného pracovního místa. Mnoho agentur

rozšiřuje své databáze o údaje získané z průběžného monitorování a rozboru inzerátů v národním i mezinárodním tisku či o údaje získané z publikací absolventů vzdělávacích institucí.

- **Outplacementové společnosti** – poskytují poradenské a zprostředkovatelské služby se zaměřením především na střední a vrcholový management. Původním posláním těchto společností bylo pomoci zaměstnancům, kteří přišli o práci z důvodu nadbytečnosti či museli změnit svého zaměstnavatele.
- **Headhuntingové společnosti** – v této branži podnikání poskytují služby na té nejvyšší úrovni. Headhunter je najímán při obsazování seniorských či vrcholových pozic, postupuje podle zakotvených pravidel a respektuje etické zásady svého povolání. Seznam uchazečů si sestavuje na základě databází nebo spoléhá na svou vlastní síť kontaktů (Dvořáková a kol., 2012).

Personálních agentury mají větší přehled o trhu práce. Jedná se však o velmi nákladnou metodu získávání zaměstnanců. V této branži se také vyskytuje řada nereseriových i pochybných institucí. Všeobecně se má za to, že použití služeb personálních agentur usnadňuje získávání a výběr takových zaměstnanců, o které je na trhu práce nouze (Koubek, 2015).

Internetová inzerce je v současnosti velmi oblíbenou i hojně využívanou metodou získávání zaměstnanců. Oproti tradiční inzerci, je internetová inzerce rychlejší a levnější, přičemž organizace může inzerovat nabídku volného pracovního místa na různých portálech práce či na vlastních webových stránkách. Internet umožňuje mj. také zasílání životopisů, dotazníků či dalších dokumentů od uchazečů (Horváthová a kol., 2014).

Vývěsky představují relativně nenáročnou a levnou metodu získávání zaměstnanců. Zpravidla se umísťují v organizaci na takovém místě, kde se obvykle pohybují všichni zaměstnanci. Pokud má organizace zájem o uchazeče z vnějších zdrojů, umístí vývěsky tak, aby k nim měla přístup i veřejnost, která běžně nevstupuje na území organizace. Většinou bývá uveden podrobný popis pracovního místa včetně pracovních podmínek i požadavků na uchazeče. Výhodou vývěsek je, že se redukuje počet nevhodných uchazečů (dle informací uvedených na vývěsce sami posoudí, zda se o místo ucházejí či nikoli). Nevýhodou této metody je, že oslovuje jen omezený počet potenciálních uchazečů, pouze takové, kteří se k vývěsce dostanou a všimnou si ji (Koubek, 2015).

Metoda spolupráce se vzdělávacími institucemi představuje spolupráci především se školami a dalšími vzdělávacími institucemi. Forma této spolupráce přináší organizaci efekt

v delší časové perspektivě a rovněž je zaměřena na získávání dosud „praxí nezkažených“, talentovaných, ambiciózních a perspektivních osob. Organizacím se nabízí celá řada možné spolupráce se vzdělávacími institucemi, např. nabídka praxí a stáží studentům, jejich sponzorování, spolupráce se studenty závěrečných ročníků při vypracování bakalářských či diplomových prací a Trainee programy (Horváthová a kol., 2014).

Přímé oslovení vytipovaného jedince představuje metodu, která vyžaduje po vedoucích zaměstnancích, aby sledovali, kdo je v daném oboru dobrý, známý, má skvělé nápady apod. Cílem poté je, přetáhnout takovou osobu do své organizace. Oslovené osoby jsou zpravidla vhodné z hlediska odborného i osobnostního profilu a zároveň odpadají náklady na inzerci či za využití služeb personálních agentur. Pro organizace může však tato metoda představovat zhoršení vzájemných vztahů (Koubek, 2015).

Uchazeči se nabízejí sami v takovém případě, kdy má organizace např. dobrou pověst, nabízí zajímavé dobře placené či svým způsobem prestižní pracovní místo apod. Uchazeči přicházejí buď sami osobně, nebo se na organizaci obracejí písemně se svou nabídkou. Výhodou u této metody je především, že odpadají náklady na inzerci. Na druhou stranu mívají uchazeči často nepřesnou představu o potřebách organizace (Koubek, 2015).

Metoda doporučení zaměstnancem je využívána především u menších organizací a představuje zároveň poměrně levný a frekventovaný způsob získávání zaměstnanců. Metoda funguje na principu, kdy stávající zaměstnanec dává tip/doporučení na vhodného zaměstnance organizaci. Předpokládá se, že zaměstnanec doporučovanou osobu velmi dobře zná a dává tip na opravdu vhodného kandidáta, neboť svým způsobem za něj ručí. Rovněž se předpokládá, že zaměstnanec dobře zná jak prostředí organizace, tak práci, na kterou danou osobu doporučuje (Horváthová a kol., 2014).

Spolupráce s úřady práce je velmi levnou metodou získávání zaměstnanců. Úřady práce zpravidla samy zjišťují potřebné informace o uchazeči a mohou rovněž poskytnout i materiály uchazeče. Nevýhodou u této metody je poněkud omezený výběr potencionálních uchazečů z registrace na úřadech práce. V častých případech se totiž jedná o osoby s nižší kvalifikací či z nějakého důvodu obtížně umístitelné osoby (Koubek, 2015).

Sociální sítě jsou vyvrcholením dnešního zrychleného způsobu života, mají všestranné využití a počet jejich uživatelů neustále roste. Prostřednictvím sociálních sítí, které umožňují komunikaci s celým pracovním trhem, mohou manažeři a vedoucí zaměstnanci hledat nové

potencionální zaměstnance. Mezi nejpoblárnější a nejvyžívanější sociální síť v oblasti řízení lidských zdrojů patří:

- **LinkedIn** - jedná se o největší profesní sociální síť, která sdružuje profesionály v nejrůznějších oborech z celého světa. V českém jazyce je síť dostupná od roku 2012. Potencionální zaměstnance lze hledat např. podle zadání klíčových slov, názvu současné nebo minulé pracovní pozice, podle současného nebo minulého zaměstnavatele, lokality, místa bydliště atd. Základní profil uživatelského účtu je zdarma. LinkedIn nabízí také možnost vyššího (placeného) uživatelského účtu, který je určen především pro personalisty, kteří hledají nové potencionalní zaměstnance a pro majitele organizací hledající nové obchodní kontakty.
- **Facebook** - je považován za největší a nejpoblárnější sociální síť světa. Ke konci roku 2014 měl neuvěřitelných 1,393 miliardy uživatelů. V některých organizacích se Facebook používá jako intranet, kde si společnost založí vlastní profil a do „přátel“ přidá pouze své zaměstnance. Vznikají tak mezi kolegy větší vazby, což vede k menší fluktuaci zaměstnanců a vyšší zaměstnanecké loajalitě.
- **Twitter** - je mikroblovovací sociální síť, která umožňuje uživatelům sdílet textové příspěvky (maximální délka je stanovena pouze na 140 znaků), obrázky či odkazy. Tyto příspěvky jsou známé jako tweet a lze je označit tzv. hashtagy, které usnadňují vyhledávání, např. *#hledampraci*. Twitter je charakteristický také tím, že žádným způsobem necenzuruje zobrazované informace (Horváthová a kol., 2016).

Firemní stránky na sociálních sítích je možné zřídit zdarma. Tímto prvním krokem dochází k budování základny „fanoušků“ či sledujících, kterým může dát organizace vědět v případě, rozhodne-li se posílit pracovní tým. Prostřednictvím tzv. „lajků“ a sdílením inzerovaných nabízených pracovních pozic na sociálních sítích, se inzeráty dostávají nejen k fanouškům, ale i k jejich přátelům. Čím více bude uveřejněný inzerát zajímavější, tím více se zvýší pravděpodobnost, že se dostane k osobě, kterou organizace hledá. Pokud není základna fanoušků zatím příliš velká, může organizace na některých sociálních sítích využít možnosti placené reklamní kampaně či inzerce (Hladká, 2017).

Spolu s vyhledáváním potencionalních zaměstnanců na sociálních sítích však souvisí i různé záludnosti, např. je velmi snadné zaměnit skutečný profil uchazeče za jeho virtuálního dvojníka, který se za něj vydává. Dále je třeba si uvědomit, že ve většině případů se jedná o tzv. pasivní kandidáty, tedy takové, kteří nemají nutkání hned svou práci změnit a své profily na sociálních sítích nevyplňují tak precizně a detailně, jako své životopisy. To však není důvod

k tomu, aby bylo na tyto osoby pohlíženo negativně či byli automaticky zařazeni mezi nevyhovující kandidáty (Horváthová a kol., 2016).

2.3 Výběr zaměstnanců

Úkolem procesu výběru zaměstnanců je posouzení předpokladů uchazečů vzhledem ke stanoveným požadavkům, nárokům obsazovaného pracovního místa a vzhledem k jejich perspektivnímu využití v organizaci. Samotný proces výběru zaměstnanců bývá finančně nákladný i časově náročný. Na výběru vhodného uchazeče by se měli podílet jak personální specialisté, tak vedoucí pracovníci. Nezřídka se zapojují rovněž i externí odborníci (Kociánová, 2010).

2.3.1 Proces výběru zaměstnanců

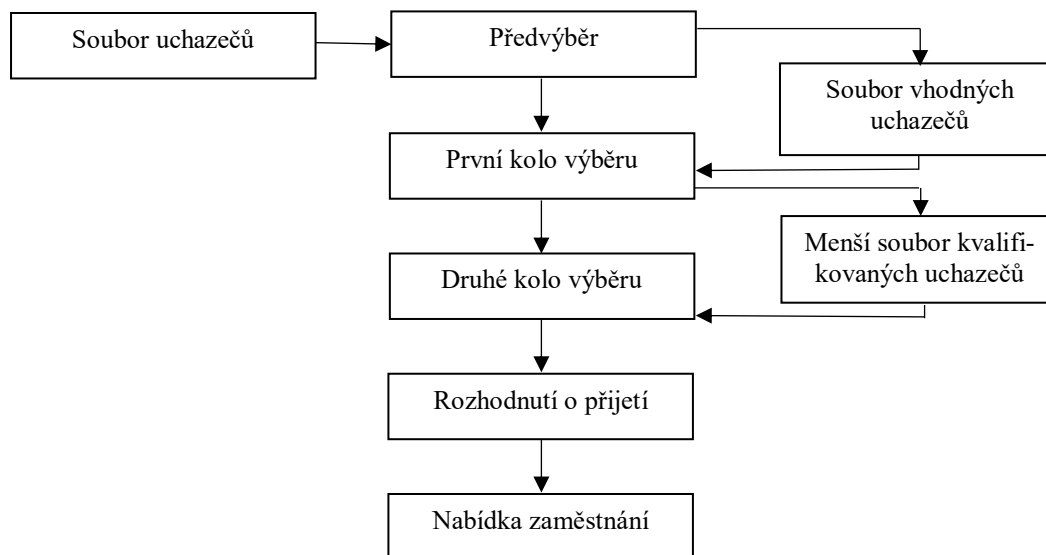
Jaký bude zvolen postup při výběru zaměstnanců, závisí především na obsazenosti pracovního místa, obtížnosti získání zaměstnance s požadovanými vlastnostmi či disponibilními finančními prostředky vyhrazenými pro obsazení pozice. Pokud se organizace rozhodne o obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů, bude postup výběru odlišný než v případě obsazování pozice z vnějších zdrojů. Mezi nejběžnější postup při výběru zaměstnanců patří **tříkolové uspořádání výběrového procesu**:

1. administrativní kolo (předvýběr uchazečů),
2. první kolo výběrového řízení,
3. druhé kolo výběrového řízení,
4. rozhodnutí o přijetí,
5. nabídka zaměstnání.

V prvním kole se vyhodnocují, ve druhém kole dochází k osobnímu styku s uchazeči a testují se, a ve třetím kole je organizace v individuálním kontaktu s takovými uchazeči, kteří nejlépe splňují požadavky na dané pracovní místo. V této fázi je již k dispozici velké množství informací o vybraných uchazečích a nastal okamžik, kdy je potřeba dát těmto informacím význam, propojovat je a interpretovat. Informace jsou vyhodnocovány jak kvalitativně, kde si hodnotitelé kladou otázky, aby získali určitou představu o tom, jak bude každý z uchazečů v organizaci fungovat za nějaké časové období (např. za půl roku), tak kvantitativně, kde se používá jedno či více kritérií a tři metody porovnávání, jakými jsou metody zatřídění, metody bodování a pořadí, a metoda párového srovnávání. Jakmile dojde k rozhodnutí o nejlepším uchazeči, je nutné mu tuto skutečnost neprodleně oznámit. Nabídka zaměstnání by měla být oznámena jak ústně, tak písemně s žádostí o potvrzení zájmu uchazeče pracovat pro danou

organizaci. Další oznámení se týká uchazečů, kteří neuspěli u výběrového řízení. Těm přísluší poděkování za jejich zájem pracovat pro danou organizaci a oznámení, že nemohou být nyní na pracovní místo přijati, jelikož jiní uchazeči obstáli lépe ve výběrovém řízení. Jednotlivé kroky procesu výběru zaměstnanců jsou znázorněny, viz Obr. 2.2 (Horváthová a kol., 2014).

Obr. 2.2 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 58)

2.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Personalisté mohou použít řadu metod k výběru zaměstnanců. V praxi se nejvíce osvědčuje kombinace více metod, avšak je třeba mít na paměti, že žádná univerzální ani nejlepší metoda výběru zaměstnanců neexistuje. Mezi nejčastěji používané metody patří především dotazník uchazeče o zaměstnání, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti, výběrové rozhovory a assessment centre. Jednotlivé metody jsou nyní podrobněji rozebrány (Kociánová, 2010).

Dotazník zpravidla vyplňují uchazeči ve všech větších organizacích a je vhodný téměř ve všech případech výběrového řízení. Mnohdy se používají různě formulované dotazníky pro různé druhy pracovních míst. Pokud se jedná o obsah a formu dotazníku, existují dvě základní formy, a to jednoduchý a otevřený dotazník. V případě jednoduchého dotazníku se uvádí jen holá fakta. Naproti tomu otevřený dotazník umožňuje uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje či se vyjádřit k některým otázkám. Vyplněný dotazník se obvykle zakládá do osobního spisu přijatého zaměstnance a je zdrojem informací evidence zaměstnanců (Koubek, 2015).

Zkoumání životopisu patří mezi oblíbené a univerzální metody výběru zaměstnanců. Nejčastěji se používá v kombinaci s další jinou metodou. V první řadě se posuzovatelé v životopisu zaměřují na informace týkající se dosaženého vzdělání a praxe uchazeče. Kromě základních údajů prozradí životopis i mnohé o osobnosti uchazeče. Rozlišují se **tři typy životopisů**:

1. volný životopis,
2. polostrukturovaný životopis,
3. strukturovaný životopis.

U **volného životopisu** je struktura a obsah ponechán na samotném uchazeči. Posuzování volného životopisu je poněkud obtížné, neboť neumožňuje bezprostřední porovnávání mezi jednotlivými uchazeči. Naproti tomu umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče i jeho schopnost argumentovat. V **polostrukturovaném životopise** je uchazeč zhruba informován o tom, co by mělo být uvedeno, přičemž se zpravidla jedná o informace týkající se vzdělání a praxe. Zbytek doplněných informací již záleží na uchazeči. V případě **strukturovaného životopisu** dostane uchazeč detailní pokyny, co a v jakém pořadí má uvést. Velkou výhodou strukturovaného životopisu je, že všechny informace od uchazečů mají standardní podobu, a tím se usnadňuje vyhledávání informací a porovnávání mezi jednotlivými uchazeči. Struktura životopisu by měla být uzpůsobena s ohledem na požadavky konkrétního obsazovaného pracovního místa na zaměstnance. Je zřejmé, že jinou strukturu bude mít životopis při obsazování manažerské pozice a jinou zase při obsazování administrativního místa (Koubek, 2015).

Pro personalisty má životopis zpravidla vyšší vypovídací hodnotu než dotazník. Zhodnocení životopisů od uchazečů a porovnání jeho údajů s informacemi v dalších materiálech, vytváří náměty a otázky, které je pak možné použít při výběrovém rozhovoru (Dvořáková a kol., 2012).

Testy pracovní způsobilosti jsou zpravidla považovány za doplňkový nástroj při výběru zaměstnanců a používají se v kombinaci s jinými metodami výběru zaměstnanců, nikdy však samostatně. Uplatnění nalézají především při obsazování míst vedoucích zaměstnanců, vysoce kvalifikovaných specialistů, manažerů apod. Jsou tvořeny testy různého zaměření i různé spolehlivosti (Koubek, 2015). Nejčastěji se vyskytují následující typy testů:

- **Testy inteligence** - slouží ke změření duševních, mechanických nebo smyslových dispozic uchazečů o zaměstnání. Zpravidla jsou vyplňovány za standardizovaných

podmínek tužkou do připravených formulářů. Cílem těchto testů je předpovědět budoucí pracovní výkon potenciálního zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012).

- **Testy schopností** - se zabývají hodnocením existujících i potenciálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny na motorické a mechanické schopnosti, vloh, manuální zručnost, prostorovou orientaci a duševní schopnosti. K tomuto typu testů patří i testy vzdělavatelnosti, které se používají k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a znalosti.
- **Testy znalostí a dovedností** - prověřují hloubku znalostí a dovedností, které se uchazeč naučil v průběhu studia ve škole či během přípravy na povolání. Do této skupiny testů se zahrnují i takové testy, při nichž uchazeč předvádí určitý pracovní postup nebo ukázkou práce.
- **Testy osobnosti** - mají za úkol odhalit různé stránky uchazečovy osobnosti a základní rysy jeho povahy. Testy ukazují, zda uchazeč je extrovert nebo introvert, společenský či uzavřený typ, racionální nebo emotivní apod. Fungují na principu, kdy uchazeč musí např. interpretovat nějaký obrazec, označit činnosti uvedené v testu, které akceptuje či nikoliv apod. Vyhodnocení testu vychází z empiricky dokázané skutečnosti, kdy osoby určitého odborného zaměření mají tendenci mít podobné zájmy i podobné charakteristiky osobnosti. Problémem u tohoto typu testů je validita a spolehlivost, která limituje jejich použitelnost při výběru zaměstnanců (Koubek, 2015).

Výběrový rozhovor je nejpoužívanější a klíčovou metodou výběru zaměstnanců. V každém případě je nutná důkladná příprava. Proces výběrového rozhovoru musí být organizován tak, aby nedocházelo k jeho narušování např. vstoupí-li do místnosti nepovolaná osoba, telefon, odvolání představitelů organizace atd. Výběrový rozhovor má **tři hlavní cíle**:

1. získání dodatečných a hlubších informací od uchazeče;
2. poskytování informací uchazeči ohledně organizace a práce v ní;
3. posouzení osobnosti uchazeče.

Čtvrtým cílem výběrového rozhovoru, o kterém se v poslední době mluví, je vytvoření přátelského vztahu mezi organizací a uchazečem. Uchazeč musí mít pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi. Výběrový rozhovor se jako nástroj podílí na vytváření dobré pověsti organizace (Koubek, 2015). Podle množství a struktury účastníků se rozlišují následující typy rozhovoru:

- **Rozhovor jednoho s jedním (1+1)** - je vhodný převážně při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací, např. při obsazování manuálních a administrativních pozic. Je vedený pouze jedním tazatelem, a to buďto personalistou, přímým nadřízeným nebo vedoucím organizační jednotky. Tazatel je zároveň vybaven pravomocí rozhodnout o přijetí nebo odmítnutí uchazeče (Dvořáková a kol., 2012).
- **Rozhovor před panelem (komisí)** - se používá při obsazování náročnějších pracovních míst. Výběrového rozhovoru se zpravidla účastní 3 až 4 osoby, které jsou důvěrně seznámeny s obsazovaným pracovním místem i jeho požadavky. Tento typ rozhovoru umožňuje objektivněji posoudit uchazeče než předchozí typ rozhovoru (1 + 1).
- **Postupný rozhovor** - cílem postupného rozhovoru je zachovat výhody a překonat nevýhody předchozích dvou výše zmíněných typů rozhovoru. Pro uchazeče je však časově náročnější a celkově únavnější, neboť se s každým dalším rozhovorem v řadě snižuje spontánnost odpovědí uchazeče. Ten je totiž na další otázky již lépe připraven (Koubek, 2015).

Další dělení výběrového rozhovoru je podle obsahu a průběhu. Rozlišují se následující tři formy:

- **Nestrukturovaný rozhovor** - je volně plynoucí a v průběhu jeho trvání se utváří obsah, postup i časový rozvrh. Cíle rozhovoru nejsou stanoveny buď vůbec, případně jsou stanoveny pouze rámcově. Tato forma rozhovoru není příliš vhodná, neboť nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů a je velmi snadné sklouznout k otázkám, které jsou osobní či zasahující do soukromí uchazeče.
- **Strukturovaný rozhovor** - pořadí otázek, obsah i čas věnovány jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny. Strukturovaný rozhovor je považován za efektivnější a přesnější, neboť se minimalizuje riziko opomenutí nezbytných skutečností pro posouzení uchazeče, dává jim stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost. Na druhou stranu bývají kladené otázky často obecně známé a uchazeč si je může do jisté míry předem připravit. Pro vyvarování se této záležitosti, mohou být uchazeči položeny neočekávané a neobvyklé otázky. Pro případné stížnosti, zkoumání efektivnosti výběru zaměstnanců či zlepšování celého procesu výběru, musí být strukturovaný rozhovor podrobně dokumentován a dokumenty musejí být následovně archivovány (Dvořáková a kol., 2012) (Koubek, 2015).
- **Polostrukturovaný rozhovor** - je velmi náročný na schopnosti hodnotitelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení. Snaží se spojit výhody a eliminovat nevýhody obou výše

uvedených forem výběrového rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor může mít dvě podoby. První podoba představuje část rozhovoru strukturovanou a část volně plynoucí, přičemž obě části na sebe úzce navazují a mají svůj vymezený čas. Druhá podoba rozhovoru má předem stanovené cíle, avšak hodnotitel přistupuje k rozhovoru pružně. Na konci rozhovoru musejí být všechny stanovené cíle splněny (Koubek, 2015).

Během výběrového rozhovoru se tazatelé často dopouštějí řady **chyb**. Nezřídka se stává, že nejsou na rozhovor dostatečně připraveni, v průběhu rozhovoru si nedělají poznámky, rozhovor není jasně strukturován, uchazečům jsou kladeny diskriminační otázky či nejsou jasně stanoveny žádoucí odpovědi uchazečů. K nejčastějším vyskytovaným chybám patří:

- **Haló-efekt** – nastává v okamžiku, kdy jsou předpoklady potencionální zaměstnance v určité oblasti pro hodnotitele natolik zajímavé či výrazné, že zastiňují nedostatečné předpoklady v oblastech jiných.
- **Předsudky (diskriminace)** - kandidáti by měli být hodnoceni podle jejich schopností a zkušeností, a nikoliv podle předsudků, vedeným vůči nim.
- **Rychlé úsudky** – zásadní chyba, kdy si tazatelé udělají v prvních pěti minutách rychlý úsudek o uchazeči a poté již velice málokdy změni hodnocení o vhodnosti kandidáta.
- **Efekt zrcadla** – jedná se o hodnotitelskou chybu spočívající v tom, že tazatelé mají tendenci lépe hodnotit ty uchazeče, kteří se jim alespoň zdánlivě podobají, aneb podle sebe soudím tebe.
- **Série uzavřených otázek (ano/ne)** – uzavřené otázky kladené během výběrového rozhovoru z něj činí výsledek či atmosféru zkoušky. Navíc je zde nízké získané množství informací. Uzavřené otázky jsou vhodné především pro upřesnění odpovědi na otázky otevřené. Rovněž jsou vhodné pro zjišťování faktů.
- **Sugestivní otázky** – jsou otázky ovlivňující odpovědi uchazeče (Horváthová a kol., 2014).

Assessment centre (AC) se nejčastěji používá při obsazování náročnějších pracovních pozic, tedy při obsazování pozic manažerských, pozic specialistů, eventuálně u pozic, jejichž činnost je založena na kontaktu s lidmi. Jedná se zpravidla o jednodenní či vícedenní program diagnostikující pracovní způsobilost. AC je tvořen souborem metod umožňující hodnocení uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. Cílem je vybrat nejvhodnějšího uchazeče vzhledem k nárokům obsazovaného místa. I když se standardně AC používá při obsazování volných pracovních pozic, lze jej využít rovněž i při snižování počtu zaměstnanců. (Kociánová, 2010).

Potencionální zaměstnanci zúčastňující se AC řeší simulované prakticky každodenní problémy manažerů a rovněž provádějí simulované ukázky práce. Výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu potencionálního zaměstnance. Program AC obsahuje rovněž i rozhovory, testy osobnosti a testy schopností. Skupina uchazečů procházející tímto diagnostickým programem by měla být spíše menší, neboť s růstem velikosti skupiny ztrácejí hodnotitelé přehled a klesá tak přesnost posouzení. Podoba a obsah AC musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které se toto místo nachází (Koubek, 2015).

Podle Kociánová (2010, s. 118) „AC mohou mít různou podobu, standardně jsou realizována indoorovou formou, tj. v interiéru, zřídka outdoorovou formou, tj. v přírodě s využitím fyzických aktivit. Alternativou je i individuální AC, tj. s jedním účastníkem, např. simulace pracovního dne.“

V případě obsazování manažerských pozic, vypadá AC následovně:

1. Vytvoří se skupina uchazečů, kteří jsou uvedeni do zařízení, kde bude program probíhat. Větší organizace mají k tomuto účelu přímo vyhrazena stabilní zvláštní zařízení.
2. V AC je zpravidla 6 až 8 posuzovatelů, přičemž někteří z nich jsou zkušení psychologové a zbývající jsou potom manažeři, kteří jsou speciálně vyškoleni pro tyto účely a zastávají pracovní funkce alespoň o dvě úrovně vyšší, než je pracovní funkce obsazovaná.
3. Na řadu přicházejí rozhovory, plnění úkolů, řešení případových studií, neřízené skupinové diskuse, manažerské hry, testy osobnosti a testy schopností.
4. Nyní hodnotitelé pozorují uchazeče a zaznamenávají si jejich chování při řešení individuálních a skupinových úkolů. Psychologové zároveň vyhodnocují testy osobnosti, pokud vůbec byly použity.
5. U jednotlivých uchazečů se posuzuje přibližně 20 až 25 charakteristik, např. organizační schopnosti, schopnost plánování, odolnost vůči stresu, schopnost argumentovat, schopnost vést, schopnost vystupování ve vztahu k ostatním, verbální a komunikační schopnosti atd.
6. V samotném závěru programu jsou ve skupině hodnotitelů posuzovány schopnosti uchazečů plnit požadavky obsazovaného pracovního místa, přičemž se sestavuje jejich pořadí. Tento poslední krok programu vyžaduje velké množství času (Koubek, 2015).

Výhodou AC je, že umožňuje posoudit více uchazečů najednou a dochází tak k úspoře času. Je však nutno poznamenat, že i příprava AC je časově náročná a rovněž i finančně nákladná.

Může se stát, že někteří uchazeči odmítají účast v AC. V takovém případě zároveň odmítají i účast ve výběrovém řízení na danou pracovní pozici (Kociánová, 2010).

2.4 Zhodnocení efektivnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců

Proces získávání a výběr zaměstnanců je nutné hodnotit rovněž z **pohledu ekonomického**, neboť s tímto procesem souvisí celá řada **nákladů**:

- mzdové náklady (personalista),
- náklady vynaložené na inzerci,
- náklady na komunikaci s úřadem práce,
- náklady související s pronájmem,
- náklady vynaložené na spolupráci s externími subjekty (např. personální agentura, poradenské organizace aj.),
- administrativní náklady (např. kancelářské potřeby, poštovné aj.) (Bláha a kol., 2013).

Za účelem zvýšení efektivity procesu získávání zaměstnanců a snížení nákladů na přijetí zaměstnance v rámci zachování kvality získané pracovní síly, jsou porovnávány vhodné metody získávání zaměstnanců, např. podílem nákladů vynaložených na inzerci a přijatých zaměstnanců (Bláha a kol., 2013).

K hodnocení efektivnosti metod získávání zaměstnanců lze uplatnit různé ukazatele. Organizace může sledovat a posuzovat např. počet žádostí o určité zaměstnání, potřebný čas od zahájení procesu získávání do obsazení pracovního místa, poměr mezi počtem uchazečů, kteří postoupili k výběrovému rozhovoru k počtu všech došlých žádostí o nabídku práce, pracovní výkon uchazeče o zaměstnání po jeho přijetí, dobu trvání pracovního poměru aj. (Dvořáková a kol., 2012).

Rovněž se posuzuje i efektivita personalistů, přičemž mezi nejlepší patří ti personalisté, kteří dosáhli kvót požadovaných zaměstnanců a zároveň jimi vybraní zaměstnanci po určitou dobu v organizaci zůstali, a navíc jsou dobře hodnoceni svými nadřízenými (Bláha a kol., 2013).

2.5 Metoda dotazování

Klíčovou metodu sběru dat v kvantitativním výzkumu představuje dotazování, které je založeno na přímém (prostřednictvím rozhovoru) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem. Existuje několik různých nástrojů, které se používají ke sběru primárních dat a umožňují získat požadované údaje od respondentů. Jedním z nástrojů

je **dotazník**. Ten představuje formulář se sérii otázek, na které respondenti odpovídají. Dotazník se skládá ze tří částí. V první části dotazníku se nachází hlavička s vysvětlením cíle výzkumu a způsobu, jakým mají respondenti dotazník vyplňovat. Druhá část dotazníku obsahuje jednotlivé otázky a odpovědi a v konečné třetí části je uvedeno poděkování za spolupráci při vyplňování dotazníku. Dotazník musí mít logickou strukturu, která podporuje plynulost vyplňování odpovědí. Rovněž by měl být srozumitelný, přehledný, jednoduchý na vyplnění a formálně upravený. Dotazníky se liší především podle způsobu dotazování, který je zvolen. Rozlišuje se osobní, telefonické, online a **písemné dotazování** (Kozel a kol. 2011).

U písemného dotazování je respondent na vyplňování dotazníku zcela sám. Je proto důležité formulovat otázky tak, aby byly přesné a snadno pochopitelné. Otázky v dotazníku by měly být uspořádány podle náročnosti, a to od těch nejjednodušších po ty složitější. Složitá otázka umístěna na začátku dotazníku by totiž mohla respondenta od jeho vyplňování odradit (Šrámek, 2009). V samotném závěru dotazníku se umísťují identifikační otázky, které slouží ke zjištění základních charakteristik respondenta. Otázky v dotazníku mívají různou podobu, přičemž závisí na informaci, kterou chce výzkumník od respondenta získat (Kozel a kol., 2011).

Dle variant odpovědí se otázky rozlišují na uzavřené, otevřené a polouzavřené. Uzavřené otázky se vyznačují tím, že varianty možných odpovědí jsou v dotazníku vyznačeny a respondent označuje tu odpověď, která nejvíce vystihuje jeho názor. Uzavřené otázky mají široké využití, a to především v kvantitativním výzkumu, kdy se předpokládá práce s velkými soubory. Opakem uzavřených otázek jsou otázky otevřené, které nenabízejí žádnou variantu odpovědi. V takovém případě respondent sdělí svými slovy vše, co uzná za vhodné. Pokud výzkumník nemá dostatečné zkušenosti a odpovědi bude dále vyhodnocovat, je lepší se těmto otázkám v dotazníku spíše vyhnout. Kombinaci předchozích dvou typů otázek představují otázky polouzavřené, které nabízejí kromě uvedených variant odpovědí i možnost dopsání vlastní odpovědi, např. jiné, další, ostatní atd. Použití polouzavřených otázek je vhodné zvláště tehdy, není-li si tazatel jistý, že dovede naformulovat úplný výčet variant pro uzavřenou otázku (Kozel a kol., 2011).

Jakmile je dotazník sestaven, provede se jeho testování na malém vzorku respondentů. Tímto předvýzkumem se ověří kvalita dotazníku a je možné včas identifikovat a napravit případné chyby ve stylizaci a formulování otázek a variantách odpovědí (Kozel a kol., 2011).

3 Charakteristika vybrané organizace

Cílem této kapitoly je bližší seznámení s vybranou organizací DURA Automotive Systems CZ, s.r.o., dále pak nastínění současného stavu zaměstnanců, jejich pracovní doby a v neposlední řadě také charakterizovat personální útvar dané organizace.

3.1 Představení organizace

Organizace DURA Automotive Systems, Inc. sídlí ve městě Auburn Hills v Michiganu (USA) a je předním světovým dodavatelem ovládacích a řídicích systémů pro automobilový průmysl. Celkem zaměstnává okolo 12 000 osob, které jsou rozmístěné ve 40 pobočkách v 15 zemích světa. Organizace DURA se zaměřuje na posílení globální technologie udržitelnosti ve třech klíčových oblastech:

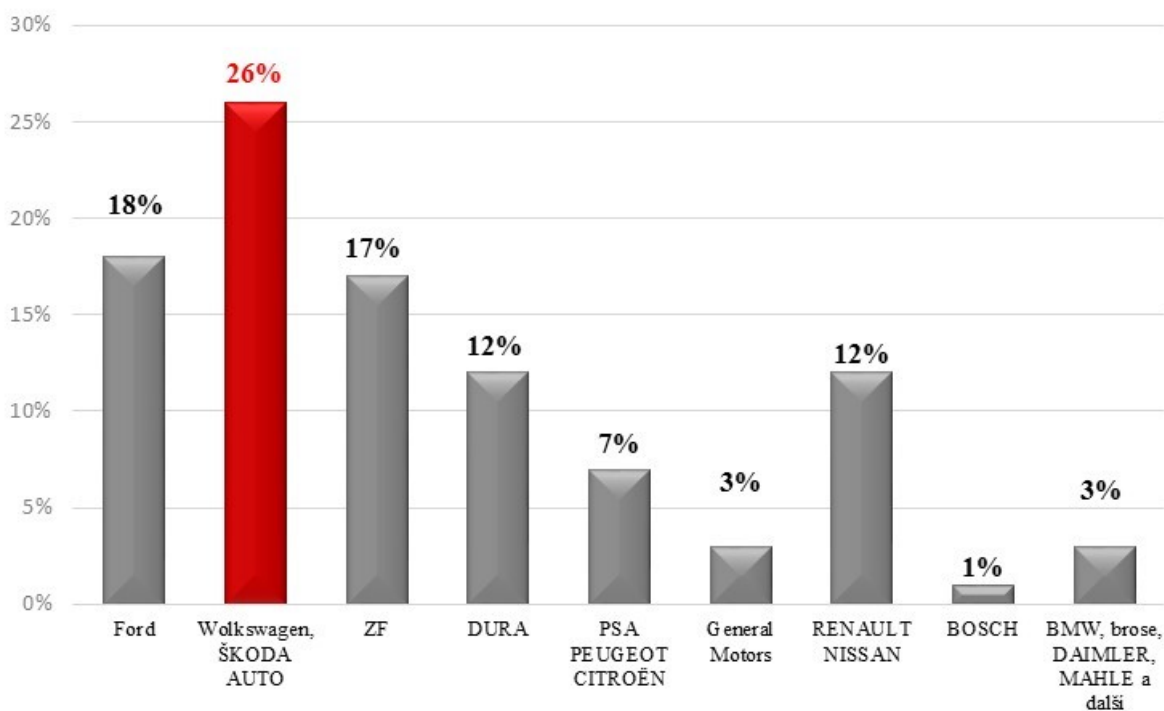
1. zvyšování úspornosti paliva pomocí lehké nosnosti vozidel a inteligentní mechatroniky,
2. posilování bezpečnosti pomocí inovativních konstrukčních konstrukcí vozidel a pokročilých řídicích řešení řidiče,
3. zachování životního prostředí prostřednictvím udržitelných výrobních postupů.

Organizace DURA Automotive Systems CZ, s.r.o. nacházející se v průmyslovém parku v Kopřivnici je největší a nejmodernější organizací skupiny DURA v Evropě v rámci segmentu ovládacích a řídicích systémů s více než 600 zaměstnanci. Založení organizace je datováno na konec roku 2000, přičemž s výrobou začala organizace v říjnu roku 2003. Široké portfolio vyráběných výrobků, které tvoří řadící, brzdové systémy a kabely, jsou dodávány téměř všem nejvýznamnějším automobilkám viz Graf 3.1. Při výrobě se organizace řídí mezinárodními normami ISO:

- ISO/TS 16949:2009 (Management kvality v automobilovém průmyslu),
- EN ISO 14001:2004 (Systémy environmentálního managementu),
- ISO 50001:2011 (Systémy managementu hospodaření s energií).

Vzhledem k velikosti a dosahovaným výsledkům organizace, není pouze montážním, ale také testovacím centrem a podílí se na zajišťování činností pro ostatní organizace v oblasti nákupu, designu i v oblasti zlepšování technologií. Tato komplexnost, jak v zákaznické základně, tak v sortimentu dodávaných výrobků a poskytovaných služeb, zaručuje organizaci schopnost dosahovat vynikajících výsledků.

Graf 3.1 Zákazníci organizace DURA Automotive Systems CZ, s.r.o.



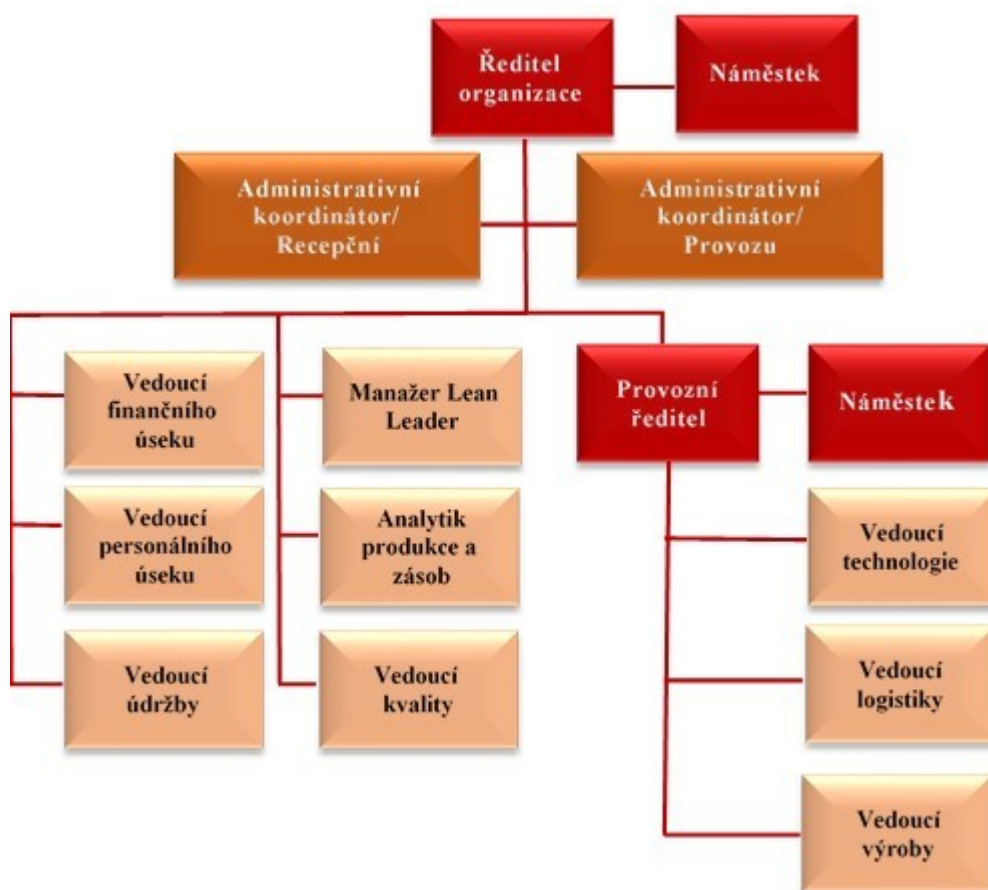
Zdroj: interní materiály organizace, vlastní zpracování

3.2 Zaměstnanci organizace

Organizace DURA Automotive Systems CZ, s.r.o. aktuálně k březnu roku 2017 zaměstnává celkem 670 zaměstnanců, z toho 477 na dělnických pozicích, 123 THZ a zbylých 70 představují režijní zaměstnanci (údržbáři, manipulanti/řidiči, řidiči vysokozdvizných vozíků). Z hlediska pohlaví je zaměstnáno daleko více žen (396) než mužů (274). Organizační struktura organizace je přehledně znázorněna na Obr. 3.1.

Pracovní doba zaměstnanců organizace se liší v závislosti na oblasti zařazené pracovní pozice. Zaměstnanci na dělnických pozicích pracují na tři směny ranní (6.00-14.00 hod.), odpolední (14.00-22.00 hod.) a noční (22.00-6.00 hod.). Některé z linek mají i nepřetržitý provoz, kdy zaměstnanci pracují po dobu 12 hod. a střídají se vždy 2 dny ranní směna a 2 dny volno, 2 dny noční směna a 2 dny volno atd. THZ mají stanovenou pružnou pracovní dobu, přičemž doba, kdy musejí být přítomní, je stanovena od 8.00-13.00 hod. Denní úvazek zaměstnance je 7.5 hod.

Obr. 3.1 Organizační struktura organizace DURA Automotive Systems CZ, s.r.o.



Zdroj: interní materiály organizace, upraveno autorem

3.3 Personální útvar

Proces získávání a výběr zaměstnanců je v organizaci DURA Automotive Systems CZ, s.r.o. zabezpečován personálním útvarem. V současné době je personální útvar organizace tvořen třemi zaměstnanci:

1. vedoucím personálního útvaru, který má na starost personální plánování;
2. zaměstnancem zabývajícím se získáváním a výběrem zaměstnanců;
3. zaměstnancem, který se soustřeďuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

V rámci výše zmíněného procesu nese personální útvar v organizaci odpovědnost za zachování diskrétnosti citlivých informací během výběrového procesu, dále za evidování požadavků pro výběr, zajišťování potřebných schvalovacích procedur, kontrolování požadavků s navazujícími předpisy, využití veškerých zdrojů inzerce a zajištění distribuce, organizační zajištění výběrových řízení, administrativní zajištění nástupu vybraného uchazeče a v neposlední řadě také za efektivnost nákladů vynaložených při získávání potencionálních zaměstnanců i za stanovenou politiku výběrových procesů.

4 Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Cílem této kapitoly je analýza systému získávání a výběru zaměstnanců v organizaci DURA Automotive Systems CZ, s.r.o. Veškeré uvedené informace a materiály mi byly poskytnuty personálním útvarem dané organizace.

4.1 Zásady organizace při procesu získávání a výběru zaměstnanců

V organizaci DURA Automotive Systems CZ, s.r.o. se proces získávání a výběr zaměstnanců řídí těmito zásadami:

1. výstupní kvalita náboru je přímo úměrná **kvalitě vstupních dat** ovlivňujících konkrétní nábor;
2. při obsazování veškerých volných pozic vždy zvážit veškeré nabídky uchazečů jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů;
3. co nejobjektivněji posuzovat vhodnost jednotlivých uchazečů v daném čase, kvalitě a situaci či jiným neméně důležitým aspektům ovlivňující skutečnosti náboru.

V rámci odpovědnosti a pravomocí jsou role účastníků procesu při jednotlivých činnostech pevně stanoveny, viz Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Odpovědnosti a pravomoci

Činnost	Provádí/Odpovídá
Vznáší požadavek na zahájení nového náboru (předává úseku řízení lidských zdrojů)	Zadavatel
Pravomoc rozhodnout o využití doporučených příslušných testů	Zadavatel, personální útvar
Závěrečná pravomoc rozhodnout o výběru vhodného uchazeče	Zadavatel
Zachování diskrétnosti citlivých informací náborového procesu	Zadavatel, personální útvar, ostatní účastníci procesu
Eviduje požadavky pro nábor, zajišťuje potřebnou schvalovací proceduru, kontroluje požadavky s navazujícími předpisy	Personální útvar
Organizací zajištění výběrových řízení (+ úloha moderátora)	Personální útvar
Administrativní zajištění nástupu vybraného uchazeče	Personální útvar
Zajištění efektivity procesu náboru (finanční, časová)	Personální útvar

Zdroj: interní materiály organizace, upraveno autorem

4.2 Získávání zaměstnanců

V organizaci DURA Automotive Systems CZ, s.r.o. začíná proces získávání zaměstnanců plánováním potřeb lidských zdrojů. Jednou za dva týdny se uskutečňuje porada, na které se řeší potřebný počet přímých výrobních dělníků, a to dle objednávek od zákazníků organizace.

V ostatních případech vznáší požadavek na obsazení pracovní pozice vedoucí příslušného úseku personálnímu útvaru, který zodpovídá za ujasnění konkrétního požadavku nově obsazované pozice. Volné pracovní místo v organizaci může vzniknout:

1. vytvořením nové pracovní pozice;
2. schválením náhrady v případě odchodu stávajícího zaměstnance z organizace nebo jeho kariérovým postupem na jinou pozici;
3. schválením náhrady v případě převodu stávajícího zaměstnance do tzv. mimoevidenčního stavu (např. mateřská dovolená, základní vojenská nebo civilní služba, dlouhodobé uvolnění pro výkon veřejné volené funkce, odsouzení k výkonu trestu aj.);
4. schválením náhrady v případě jiné dlouhodobé nepřítomnosti (např. dlouhodobá nemoc, dlouhodobé uvolnění pro práce v jiném týmu apod.).

V případech 3. a 4. je zpravidla pracovní poměr k obsazení dočasně volného pracovního místa uzavírán na dobu určitou, jejíž délka je vázána na předpokládanou dobu trvání mimoevidenčního stavu předcházejícího zaměstnance.

4.2.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Organizace DURA Automotive Systems CZ, s.r.o. získává zaměstnance jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. V rámci stanovených zásad v organizaci, musí při obsazování veškerých volných pozic vždy zvážit všechny nabídky uchazečů. Zdroje pro výběr potencionálních zaměstnanců zajišťuje v organizaci personální útvar, případně na základě vyžádání plní roli asistence Zadavatel výběru. Personální útvar rovněž vyhláší v souladu s etickými kodexy a politikou organizace výběrové řízení, zvolí vhodnou inzerci a další náborovou iniciativou zajistí v daném čase veškeré možné zdroje potencionálních zaměstnanců.

4.2.2 Metody získávání zaměstnanců

V rámci získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů využívá organizace podnikové vývěsky, na které umísťuje nabídky volných pracovních míst. Stávající zaměstnanci tak mohou být povýšeni, např. na lépe ohodnocenou pracovní pozici či mohou změnit útvar a získat tak nové zkušenosti, prohloubit své dosavadní znalosti aj. Dále bývají potencionální zaměstnanci

doporučení jiným stávajícím zaměstnancem organizace, případně se organizaci nabízejí sami.

Mezi další organizací používané metody získávání zaměstnanců patří billboardy, využívání internetových služeb, spolupráce s personálními agenturami i úřadem práce. Billboardy se v areálu organizace umísťují tak, aby si jich všimli jak řidiči jedoucí po hlavní silnici, tak cestující čekající na autobusových zastávkách, které se vyskytují v blízkosti areálu organizace. V případě, že organizace využívá internetových služeb jsou nabídky volných pracovních míst umístěny na internetovém portálu jobs.cz.

4.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců začíná v organizaci předvýběrem uchazečů. Prvotní selekci nevyhovujících uchazečů zajišťuje personální útvar, který dále zajistí místo vymezené k realizaci výběrového řízení, v souladu s časovým vytížením zadavatele potřeby obsazení pracovního místa. Dále zajistí bezproblémový průběh celého procesu výběru a převezme roli moderátora rozhovoru. Volba použití metod je po dohodě se Zadavatelem, a to vždy s ohledem na veškeré aspekty ovlivňující výběr zaměstnanců.

Dělnické pozice jsou řešeny v kompetenci personálního útvaru, případně za asistence Zadavatele. Pozice THZ jsou řešeny v kompetenci personálního útvaru vždy společně se Zadavatelem. Závěrečnou pravomoc rozhodnout o výběru nejvhodnějšího uchazeče má Zadavatel, přičemž personální útvar plní roli doporučení.

V závěru procesu výběru informuje personální útvar o obsazení pracovní pozice všechny uchazeče, kteří projeví zájem ucházet se o dané místo a rovněž zajistí veškeré další personální činnosti související s fází ukončení výběru v souladu s platnými politikami organizace a centrálně řízenými procesy personálního útvaru.

Veškeré informace, které byly sděleny jednotlivými uchazeči v průběhu výběrového rozhovoru, jsou důvěrné a v souladu s politikou organizace DURA Automotive Systems CZ, s.r.o. je zachována jejich diskrétnost. Tuto odpovědnost nese personální útvar společně se všemi účastníky celého procesu výběru zaměstnanců i se všemi ostatními zaměstnanci organizace.

4.3.1 Metody výběru zaměstnanců

Realizace každého stupně výběru uchazečů roste s mírou důležitosti obsazované pozice a s dalšími aspekty, jež celý proces výběru ovlivňují. Doporučené stupně výběru uchazečů jsou znázorněny na Obr. 4.1.

Obr. 4.1 Doporučené stupně výběru zaměstnanců



Zdroj: interní materiály organizace, upraveno autorem

Pro posouzení požadovaných materiálů od uchazeče je nutné a nezbytné předložit pro zařazení do výběrového řízení u náboru THZ strukturovaný profesní životopis (CV), dle typu obsazované pozice také v anglické verzi. Forma a způsob vypracování CV mají značnou vypovídací hodnotu o úrovni daného uchazeče, není proto stanovena jeho předepsaná forma. V případě nutnosti doplnění informací zajišťuje tuto skutečnost personální útvar. Při obsazování dělnických pozic je dostačující uchazečem vypsáný Dotazník uchazeče o zaměstnání, viz Příloha č. 1.

Testy odborných znalostí mohou být rovněž součástí výběrového řízení, a to včetně testů jazykových kompetencí. Zařazení a použití těchto testů ve výběrovém řízení je v kompetenci vedoucího příslušného úseku, který nárokuje obsazení volného pracovního místa. Personální útvar spolu s vedoucím příslušného úseku rovněž odpovídá za vhodnost použití těchto testů, za jejich jednotné zadání a srovnatelné vyhodnocení včetně uchování pro případnou další potřebu.

Výběrový rozhovor je nejdůležitější součástí každého výběrového řízení, jelikož umožňuje komplexně posoudit pracovní způsobilost uchazeče. Délka trvání výběrového rozhovoru se pohybuje okolo 60-ti minut.

Testy pracovní způsobilosti mohou být součástí výběrového řízení při obsazování vyšších tarifních stupňů a obsazování manažerských pozic. Vhodnost použití těchto testů je stejné jako u testů odborných znalostí.

Assessment centre (AC) a další diagnostické metody představují metodiky orientované na výsledný profil vhodnosti uchazeče na danou pozici či orientované na profil konkrétní pracovní pozice s cílem na identifikaci klíčových kompetencí. Vhodnost použití AC je rovněž v kompetenci vedoucího příslušného úseku a personálního útvaru.

Použití výše uvedených testů je doporučováno s ohledem na vývoj trhu práce a jsou využívány jak při obsazování pracovních pozic specialistů, tak u takových pracovních pozic, při kterých je již na počátku nutný vysoký stupeň odborných, manažerských či jiných znalostí.

4.4 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo získání informací a názorů od zaměstnanců organizace DURA Automotive systems CZ, s.r.o. na proces získávání a výběru zaměstnanců v dané organizaci.

Zaměstnancům organizace bylo rozdáno celkem 100 tištěných dotazníků, přičemž 50 bylo rozdáno THZ a zbývajících 50 zaměstnancům na dělnických pozicích. Výběr respondentů byl zcela náhodný. V rámci návratnosti dotazníků, nastal problém pouze u zaměstnanců na dělnických pozicích, kdy z 50 rozdaných dotazníků jich bylo obdrženo zpět pouze 28. Od THZ bylo přijato zpět všech 50 rozdaných dotazníků. Celková návratnost činí 78 %.

Dotazník (viz Příloha č. 2) se skládá celkem z 19 otázek. Při tvorbě dotazníku byly použity jak otázky uzavřené (16), tak otázky polouzavřené (3). Vyplnění dotazníku bylo zcela anonymní.

Nejdříve byly rozděleny zkušební dotazníky, a to pouze zaměstnancům personálního útvaru. Cílem zkušebních dotazníků bylo odhalit chyby, případně další nedostatky v otázkách a odpovědích. U otázky č. 4 „*Jak dlouho již pracujete v organizaci DURA Automotive Systems CZ, s. r. o.?*“ byla zjištěna chyba ve variantách odpovědí. Původní verze vypadala následovně:

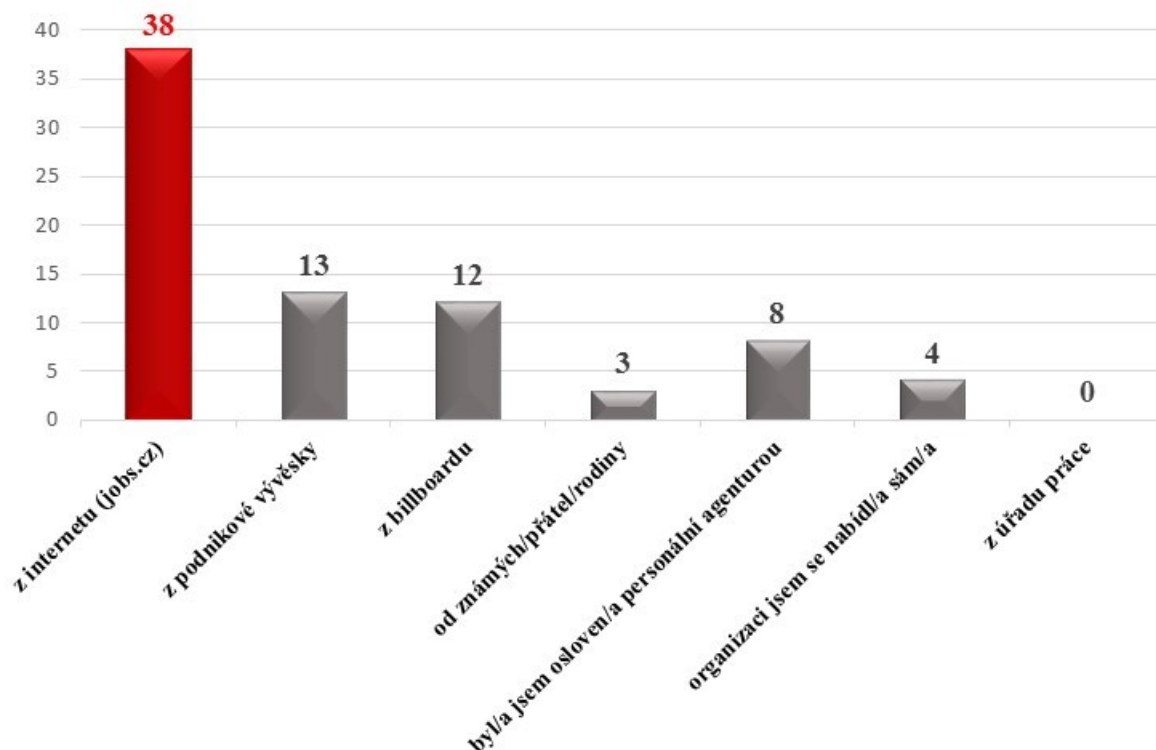
- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 – 3 let
- ☐ 5 – 10 let
- ☐ více než 10 let

V nabízených odpovědích chyběla varianta pro zaměstnance, kteří v organizaci pracují po dobu 4 let. Dalším nedostatkem v dotazníku bylo umístění identifikační otázky č. 18. „*Jaké je Vaše*

nejvyšší dosažené vzdělání?“ mezi úvodní otázky v dotazníku. Jakmile byly všechny zjištěné chyby opraveny, mohly být dotazníky rozdány i ostatním zaměstnancům organizace.

Dle počtu výskytu odpovědí je každá otázka v dotazníku samostatně vyhodnocena, graficky znázorněna a interpretována.

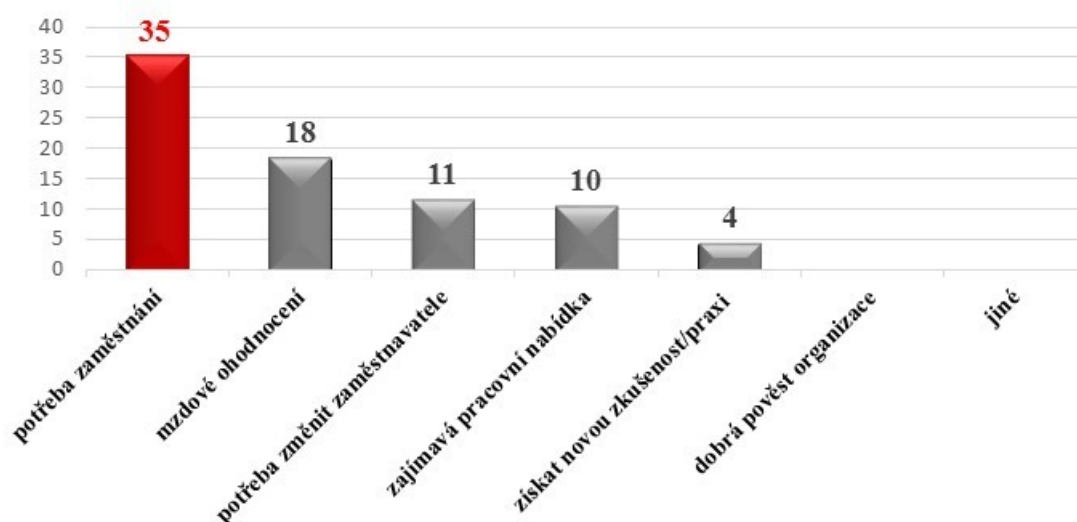
Graf 4.1 Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce práce v organizaci DURA Automotive Systems CZ, s. r. o.?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jak lze vidět na grafu 4.1 nejvíce respondentů (38) uvedlo, že se se o nabídce práce dozvěděli z internetu, konkrétně z internetového portálu jobs.cz. Jen nepatrný rozdíl ve výskytu odpovědí je mezi podnikovými vývěsky, kde odpověď označilo 13 respondentů a billboardy, které označilo 12 respondentů. Celkem 8 respondentů uvedlo, že bylo osloveno personální agenturou. Od rodinných příslušníků, známých či přátel, se o pracovní nabídce dozvěděli 3 respondenti a 4 se organizaci nabídli sami. Žádný z respondentů neoznačil variantu, kdy by se dozvěděl o nabídce pracovního místa z úřadu práce, z čehož vyplývá, že tento zdroj získávání zaměstnanců se organizaci doposud příliš neosvědčil. Na tuto otázku v dotazníku odpovědělo všech 78 respondentů.

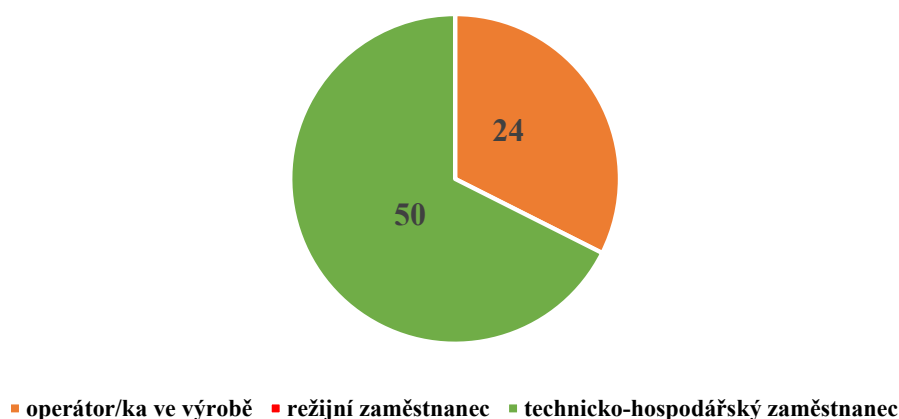
Graf 4.2 Jaký byl důvod Vaší reakce na nabídku práce?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jak je uvedeno v grafu 4.2 nejvíce respondentů (35) reagovalo na nabídku práce z důvodu potřeby zaměstnání. Mzdové ohodnocení lákalo 18 respondentů, dále potřebu změnit zaměstnavatele označilo 11 respondentů, pracovní nabídka přišla zajímavá 10-ti respondentům a poslední 4 respondenti uvedli, že na pracovní nabídku reagovali z důvodu získání praxe či nových zkušeností. Žádný z respondentů nereagoval na pracovní nabídku z důvodu dobré pověsti organizace. Tato otázka umožňovala respondentům i dopsání vlastní odpovědi (jiné) pro případ, že by výčet nabízených odpovědí nebyl dostačující. Pro tuto variantu se však nerozhodl žádný z respondentů. Celkový počet odpovědí u této otázky byl 78, tedy stejně jako u otázky první, odpověděli všichni respondenti.

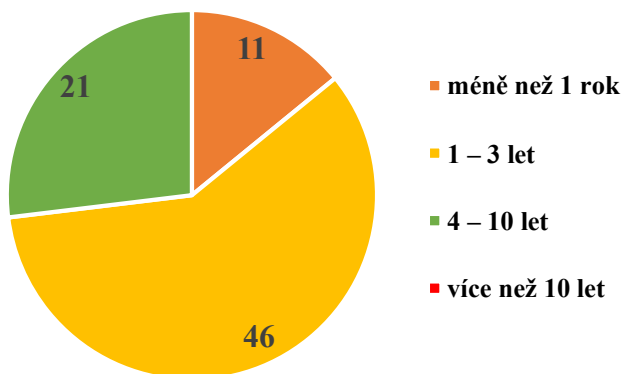
Graf 4.3 Do jaké oblasti je zařazena Vaše pracovní pozice?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Na grafu 4.3 jsou znázorněny oblasti, do kterých spadají pozice respondentů. 50 respondentů pracuje v organizaci jako THZ. Zbývajících 24 respondentů pracuje na dělnických pozicích. Žádný z respondentů nepracuje v organizaci jako režijní zaměstnanec. Nižší počet výskytu odpovědí u dělnických pozic lze odůvodnit tím, že nebylo navraceno všech 50 rozdaných dotazníků, nýbrž pouze 28.

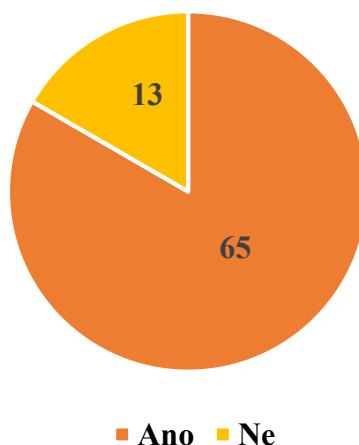
Graf 4.4 Jak dlouho již pracujete v organizaci DURA Automotive Systems CZ, s. r. o.?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Z grafu 4.4 lze vyčíst, že nejvíce respondentů (46) pracuje v organizaci v rozmezí 1 – 3 let. 21 respondentů označilo variantu pro 4 – 10 let a zbývajících 11 respondentů pracuje v organizaci kratší dobu než 1 rok. Žádný z respondentů nepracuje v organizaci déle než 10 let.

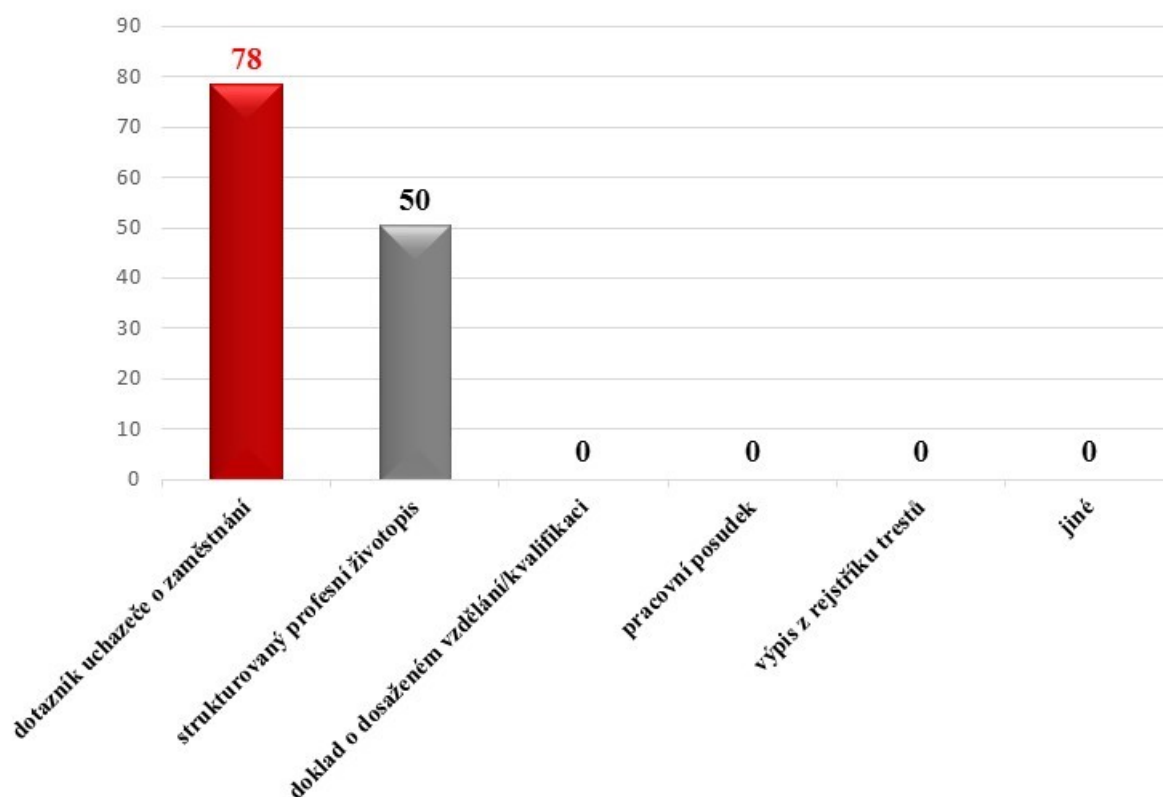
Graf 4.5 Odpovídá Vaše vykonávaná práce Vašemu dosaženému vzdělání?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jak lze vidět na grafu 4.5 ve většině případů, odpovídá vykonávaná práce dosaženému vzdělání respondentů. Odpověď „Ano“ označilo 65 respondentů a zbývajících 13 zvolilo druhou možnost „Ne“. Tato skutečnost může být způsobená například tím, že se jedná o čerstvé absolventy škol, kteří teprve získávají zkušenosti a potřebnou praxi nezbytnou pro postup na vyšší pozice.

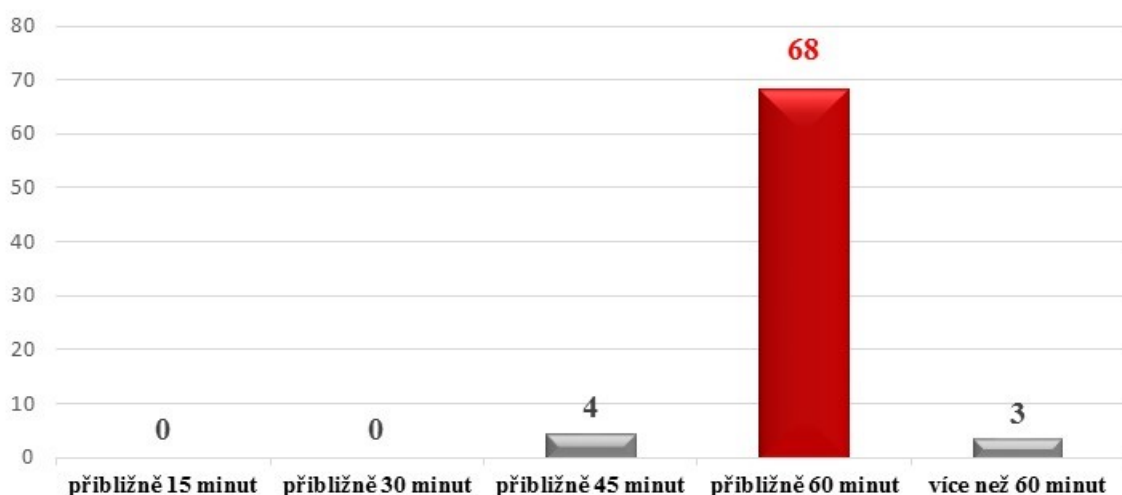
Graf 4.6 Jaké dokumenty po Vás vyžadovalo personální oddělení při výběru?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Na grafu 4.6 jsou zaznamenány odpovědi respondentů, kteří odpovídali na otázku, jaké dokumenty po nich vyžadovalo personální oddělení při výběru. Tato otázka umožňovala označit více než jednu odpověď a taky možnost dopsání vlastní odpovědi (jiné). Všechny 78 respondentů uvedlo, že personální oddělení vyžadovalo vyplnění dotazníku uchazeče o zaměstnání a 50 uvedlo, že muselo navíc doložit strukturovaný profesní životopis. Ostatní dokumenty nebyly označeny.

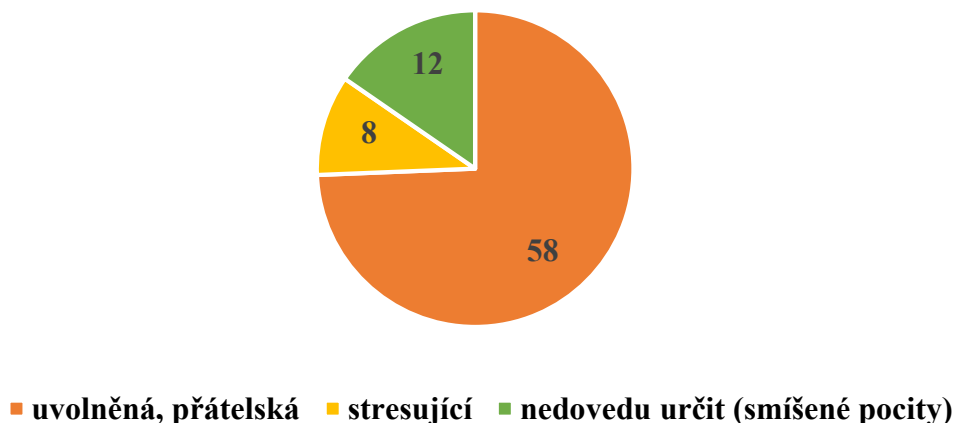
Graf 4.7 Jak dlouho trval výběrový rozhovor?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

V grafu 4.7 jsou zaznamenány odpovědi respondentů na otázku, kde odpovídali na dobu trvání výběrového rozhovoru. Většina respondentů absolvovala výběrový rozhovor, který trval přibližně 60 minut, takto odpovědělo 68 respondentů. Přibližně 45 minut trval výběrový rozhovor pro 4 respondenty a zbývajících 3 označili poslední možnost, tedy doba trvání výběrového rozhovoru byla delší než 60 minut.

Graf 4.8 Jaká panovala atmosféra při výběrovém rozhovoru?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Z grafu 4.8 lze vidět, že většině respondentů (58) připadala atmosféra při výběrovém rozhovoru uvolněná a přátelská. Dalších 12 uvedlo, že své pocity nedokážou určit a pouze 8 respondentů považovalo atmosféru jako vyloženě stresující.

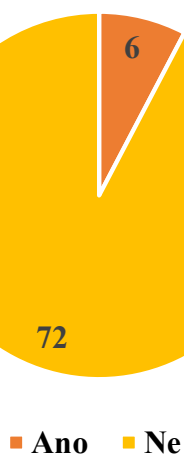
Graf 4.9 Byli tazatelé při výběrovém rozhovoru dostatečně připraveni?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Z grafu 4.9 lze vyčíst, že připravenost tazatelů při výběrovém rozhovoru je na velmi dobré úrovni. Téměř většina respondentů (64) na otázku odpověděla „spíše ano“, 12 z nich bylo natolik spokojených s otázkami tazatelů, že zvolili možnost „rozhodně ano“. Pouze 2 respondenti označili možnost „spíše ne“.

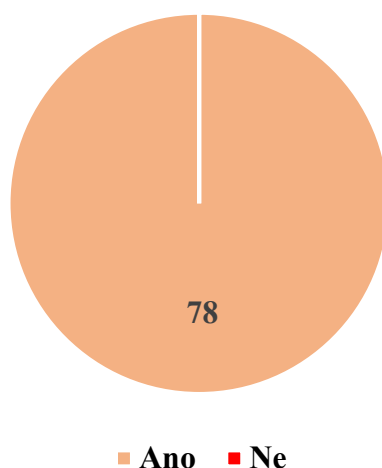
Graf 4.10 Byly Vám během výběrového rozhovoru kladeny diskriminační otázky?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jak lze vidět v grafu 4.10 naprostá většina respondentů (72) se během výběrového rozhovoru nesešla s diskriminačními otázkami. Jako odpověď „Ano“ označilo z celkového počtu pouze 6 respondentů.

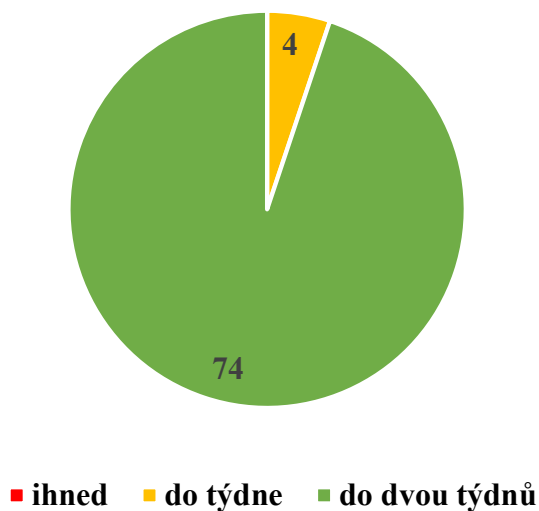
Graf 4.11 Měl/a jste při výběrovém rozhovoru prostor ke svým dotazům?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jak lze vidět v grafu 4.11 všichni respondenti (78) odpověděli, že během výběrového rozhovoru měli prostor ke svým dotazům.

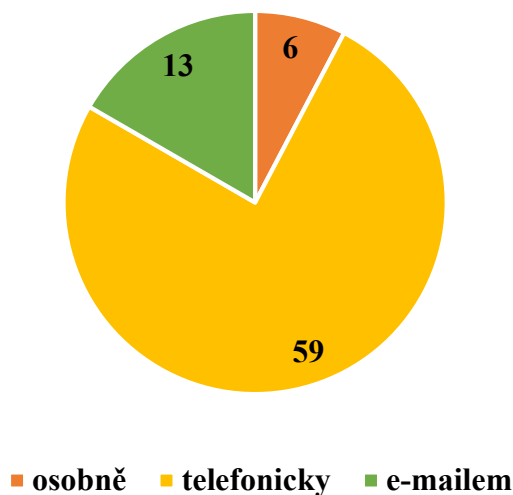
Graf 4.12 Za jak dlouho jste byl/a informován/a o výsledku výběrového řízení?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Dle výsledků zobrazených v grafu 4.12 byla naprostá většina respondentů o výsledku výběrového řízení informována do dvou týdnů od konání výběrového rozhovoru. Další 4 respondenti uvedli, že byli o výsledku informováni do týdne. Možnost „ihned“ neoznačil žádný z respondentů.

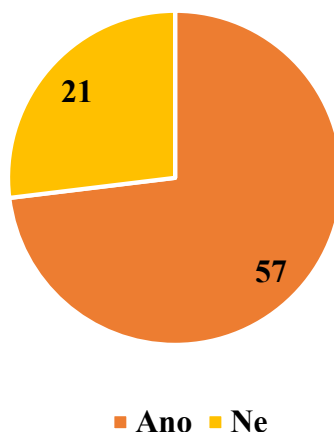
Graf 4.13 Jakým způsobem jste byl/a o výsledku informován/a?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Z grafu 4.13 lze vidět, že organizace preferuje sdělování výsledků výběrového řízení prostřednictvím telefonu, takto odpovědělo 59 respondentů. Dalších 13 respondentů bylo o výsledku informováno prostřednictvím emailu a zbývajícím 6 respondentům byl výsledek výběrového řízení sdělen osobně.

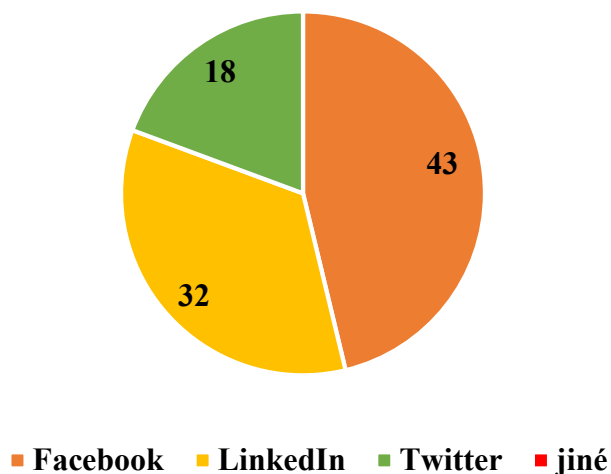
Graf 4.14 Jste uživatelem/kou sociálních sítí?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou respondenti uživateli sociálních sítí. Jak lze vidět v grafu 4.14, poměrně velká část respondentů (57) na otázku odpovědělo „Ano“. Zbývajících 21 respondentů uvedlo, že sociální sítě nevyužívají. Dle pokynu v dotazníku měli respondenti, kteří označili možnost „Ne“, přeskočit následující otázky číslo 15,16 a pokračovat až otázkou číslo 17.

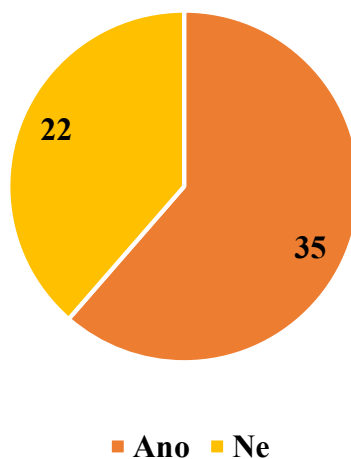
Graf 4.15 Jakou sociální síť používáte?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Tato otázka navazuje na otázku předchozí a odpovídali na ni pouze ti respondenti (57), kteří v předchozí otázce označili, že jsou uživateli sociální sítě. Z grafu 4.15 je zřejmé, že nejvíce respondentů (43) má účet na Facebooku, 32 respondentů má účet na profesní síti LinkedInu a 18 pak na Twitteru. U této otázky bylo možné označit více odpovědí včetně dopsání vlastní.

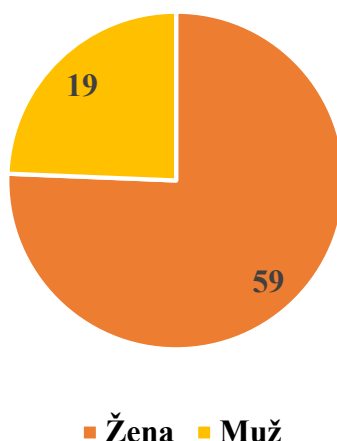
Graf 4.16 Využíváte sociální sítě k vyhledávání volných pracovních míst?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Otázka byla určena opět pouze pro vybrané respondenty (57). Cílem bylo zjistit, zda respondenti využívají sociální sítě k vyhledávání nových pracovních míst. Jak lze vidět v grafu 4.16 na otázku odpovědělo „Ano“ 35 respondentů. Zbývajících 22 označilo druhou možnost „Ne“.

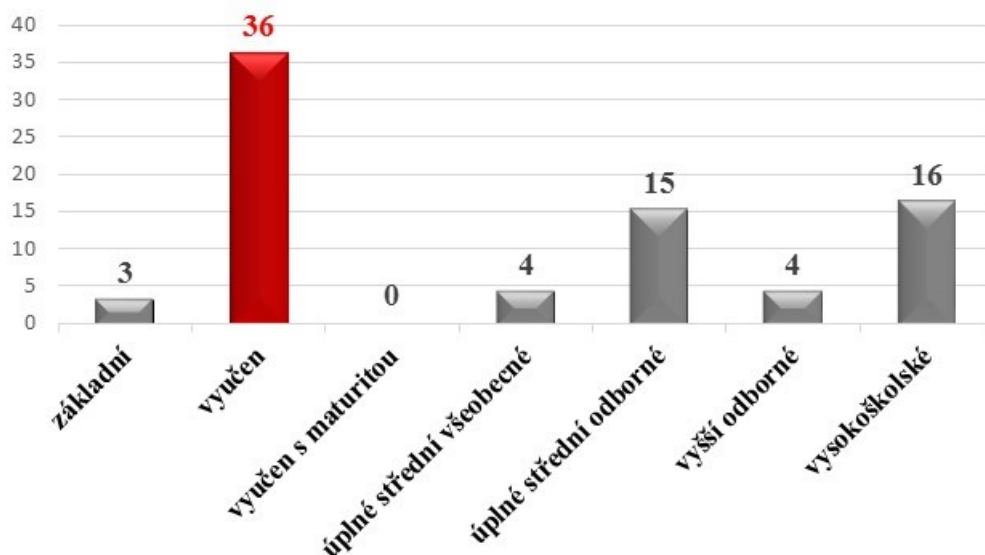
Graf 4.17 Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Identifikační otázka, prostřednictvím které bylo cílem zjistit pohlaví respondenta. Na tuto otázku odpovídali opět všichni respondenti (78). Z grafu 4.17 lze vidět, že počet žen (59) výrazně převýšil počet mužů (19). Jak je již uvedeno v kapitole 3, ženské zastoupení v organizaci je výrazně vyšší.

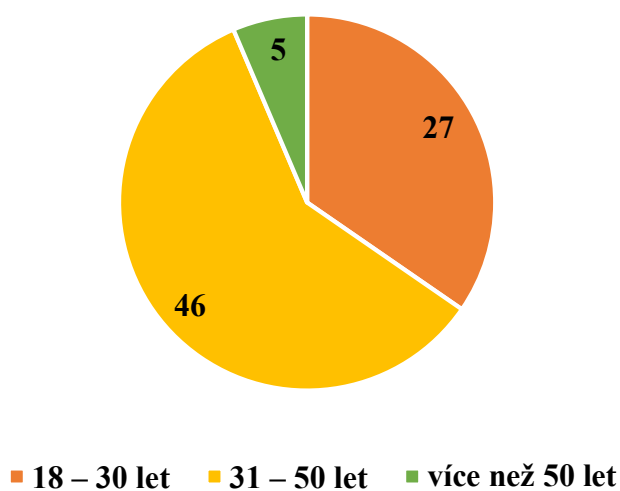
Graf 4.18 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jak lze vidět v grafu 4.18 vyučeno je celkem 36 respondentů, dalších 15 má dokončené úplné střední odborné vzdělání a 16 se pyšní vysokoškolským titulem. Stejný počet odpovědí (4) se vyskytl u možností pro úplné střední všeobecné a vyšší odborné vzdělání. Základní vzdělání mají 3 respondenti. Žádný z respondentů není vyučen s maturitou.

Graf 4.19 Jaká je Vaše věková kategorie?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jak lze vidět v grafu 4.19 nejvíce jsou v organizaci zaměstnány osoby ve věkové kategorii 31 – 50 let, takto na otázku odpovědělo 46 respondentů. Ve věkové kategorii 18 – 30 let je zaměstnáno 27 respondentů a zbývajících 5 označilo možnost „více než 50 let“.

5 Návrhy a doporučení

Cílem této kapitoly je popsat návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců v organizaci DURA Automotive Systems CZ, s.r.o. Tyto návrhy a doporučení vycházejí z poznatků z teoretické části práce, dále pak z informací poskytnutých personálním oddělením organizace a z výsledků dotazníkového šetření.

První návrh se týká sociálních sítí, a to konkrétně jejich využití při získávání zaměstnanců. Organizace nyní nevyužívá žádné sociální sítě k tomuto účelu, přestože má na Facebooku založenou vlastní stránku, avšak poslední aktivita je datována k 16. červenci roku 2012. Jak je již popsáno v teoretické části této práce, obliba a počet uživatelů sociálních sítí neustále roste. Z výsledků dotazníkového šetření plyne že, více než polovina dotázaných (57 z celkového počtu 78) je uživatelem sociálních sítí a 35 z nich využívá sociální sítě k vyhledávání volných pracovních míst. Doporučením tedy je, aby organizace umísťovala inzeráty s nabídkou pracovních míst i na Facebooku, kde prostřednictvím nástrojů, kterými Facebook disponuje, se nabídka pracovního místa může dostat k širokému okruhu uživatelů. Další možností je využití profesní sítě LinkedIn, na kterém má podle výsledků dotazníkového šetření účet 32 zaměstnanců z celkového počtu 57. Tímto způsobem může organizace sama nalézt vhodné kandidáty na obsazení pracovního místa.

Druhý návrh se týká webových stránek organizace. Webové stránky, na které se organizace v inzerátech odkazuje (www.duraauto.com), jsou vedeny v anglickém jazyce a orientovány na hlavní americkou organizaci (DURA Automotive Systems, Inc.). Z výsledků dotazníkového šetření plyne, že nejvíce dotazovaných zaměstnanců se o nabídce práce dozvěděli právě z internetu. Doporučením pro organizaci je vytvoření vlastních webových stránek v českém jazyce a umístění sekce „Kariéra“, kde by následně byly zveřejněny aktuální nabídky pracovních míst.

Třetí návrh se týká výběrového rozhovoru, konkrétně kladení diskriminačních otázek v průběhu jeho konání. I když se podle výsledků dotazníkového šetření s diskriminačními otázkami potkalo jen nepatrné množství dotázaných zaměstnanců (6 z celkového počtu 78), je důležité tuto skutečnost nepřehlížet. Doporučením je dostatečná příprava tazatele na výběrový rozhovor, tedy předem si připravit otázky, které budou uchazeči kladeny, informovat se, které otázky jsou diskriminační, nevhodné či vůbec nesouvisí s povahou práce.

Čtvrtý návrh se týká zlepšení povědomí o organizaci. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že žádný z dotazovaných zaměstnanců nereagoval na nabídku práce z důvodu

dobré pověsti organizace, a proto doporučením pro organizaci je více propagovat silné stránky organizace a sdělovat veřejnosti pozitivní informace o prováděné činnosti. K tomuto účelu může organizace využít internet, a to jak vlastní webové stránky (po vytvoření), tak již založený profil na Facebooku. Cílem tohoto kroku je zvýšit zájem uchazečů pracovat pro danou organizaci, a aby se organizaci nabízeli sami. Tím pádem dojde k úspoře nákladů, které by organizace jinak musela vynaložit, pokud by se rozhodla využít např. placené služby personálních agentur.

6 Závěr

Bakalářské práce byla zaměřena na posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, přičemž cílem bylo analyzovat tento systém a na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření ke zlepšení. Cíl této práce byl, dle mého názoru, splněn. Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části bakalářské práce byl vysvětlen, na základě odborné literatury a jiných zdrojů, význam řízení lidských zdrojů, dále byly popsány personální činnosti a charakterizován personální útvar organizace. Následoval popis procesu získávání a výběru zaměstnanců, kde byly podrobně rozebrány jednotlivé kroky a metody, které s tímto procesem souvisí. Dále bylo v kapitole uvedeno, jak lze zhodnotit efektivnost procesu získávání a výběru zaměstnanců a v samotném závěru kapitoly byla objasněna metoda dotazování, která byla aplikovaná v podobě dotazníkového šetření v praktické části této práce.

V praktické části bakalářské práce byla představena organizace a činnost, kterou se zabývá. Také byl popsán současný stav zaměstnanců, vymezena jejich pracovní doba dle oblasti obsazované pozice a zobrazena organizační struktura organizace. Dále následovala analýza stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, kde byly na základě poskytnutých interních dokumentů a dalších informací sdělených personálním oddělením organizace popsány zásady, kterými se organizace řídí při výběrovém řízení. Také byly uvedeny zdroje získávání zaměstnanců a metody využívané organizací při výběrovém řízení. Pro zaměstnance organizace byl připraven dotazník, který byl následně vyhodnocen a interpretován. Na základě poznatků z teoretické části práce, výsledků dotazníkového šetření a informací poskytnutých personálním oddělením byly navrženy čtyři opatření, které mají organizaci pomoci zlepšit stávající systém získávání a výběru zaměstnanců.

Prvním doporučením bylo, aby organizace začala využívat sociální sítě k získávání zaměstnanců. Druhý návrh se týkal vytvoření vlastních internetových stránek, na které by organizace umísťovala aktuální nabídky pracovních míst. Dalším doporučením bylo, aby byli tazatelé při výběrovém rozhovoru lépe připraveni, měli předem připravené otázky a vyhnuli se kladení diskriminačních otázek uchazečům. Poslední návrh souvisel se zlepšením povědomím o organizaci, kde cílem je zvýšit zájem uchazečů pracovat pro danou organizaci.

Seznam použité literatury

a) Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

b) Internetové zdroje

HLADKÁ, Hana. *Sociální síť: Další zdroj potenciálních kandidátů* [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.performia.cz/odborne-clanky/socialni-site-dalsi-zdroj-potencialnich-kandidatu>

ŠRÁMEK, Jan. *Metody sběru dat v kvantitativním výzkumu* [online]. 2009 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketingovy-vyzkum/metody-sberu-dat-v-kvantitativnim-vyzkumu__s390x5140.html

c) Ostatní

Interní materiály organizace DURA Automotive Systems CZ, s.r.o.

Seznam zkratek

AC	assessment centre
CV	profesní strukturovaný životopis
Inc.	Incorporated
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THZ	technicko-hospodářský zaměstnanec
Zadavatel	vedoucí příslušného úseku, zadavatel náboru

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. 5. 2017



.....
Lucie Bartíková

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník uchazeče o zaměstnání

Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance organizace DURA Automotive Systems CZ, s.r.o.

Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník uchazeče o zaměstnání

DURA Automotive Systems CZ, s.r.o.
Průmyslový park 300, 742 21 Kopřivnice – Vlčovice
Tel. 556 848111

Dotazník uchazeče o zaměstnání

1. Osobní údaje

Jméno:		Příjmení:				
Datum narození:	Adresa:	Změněná pracovní schopnost		Pobíráte důchod		Zdravotní stav
		ANO	NE	ANO	NE	
Telefon:						

Pozn.: nehodící se škrtněte

Vzdělání	Obor-Odbornost-Zaměření	Druh zkoušky	Rok (ukončení)
Základní			
Vyučen			
Vyučen s maturitou			
Úplné střední všeobecné			
Úplné střední odborné			
Vyšší odborné			
Vysokoškolské			
Odborná školení			
Jazykové znalosti:			
Jazyk	Stupeň znalosti (uvádějte ve školní stupnici)	Zkoušky	

2. Pracovní údaje

Průběh předchozích zaměstnání			
Firma – výrobní obor	Pracovní pozice	od	do
Jiný pracovní poměr	ANO-kde	NE	

Zájem o pracovní pozici nebo oblast činnosti	Pracovní místo-místa:	Úsek:
---	-----------------------	-------

Souhlasím s využitím osobních dat pouze pro účely výběru do Dura Automotive Systems CZ a s jejich zařazením do databáze uchazečů po dobu 1 roku

ANO	NE
-----	----

Pozn.: nehodící se škrtněte

V Kopřivnici, dne

.....
podpis žadatele

MP03-stf-21-01

Dotazník pro zaměstnance organizace DURA Automotive Systems CZ, s.r.o.

Vážení respondenti,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Získané odpovědi budou následně sloužit výhradně k zpracování praktické části mé bakalářské práce na téma: Posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dotazník je **zcela anonymní**.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Lucie Bartíková

Není-li uvedeno jinak, zakřížkujte, prosím, vždy pouze jednu variantu odpovědi.

1. Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce práce v organizaci DURA Automotive Systems CZ, s. r. o.?
 - ☐ z internetu (jobs.cz)
 - ☐ z podnikové vývěsky
 - ☐ z billboardu
 - ☐ od známých/přátel/rodiny
 - ☐ byl/a jsem osloven/a personální agenturou
 - ☐ organizaci jsem se nabídl/a sám/a
 - ☐ z úřadu práce

2. Jaký byl důvod Vaší reakce na nabídku práce?
 - ☐ potřeba zaměstnání
 - ☐ mzdové ohodnocení
 - ☐ potřeba změnit zaměstnavatele
 - ☐ zajímavá pracovní nabídka
 - ☐ získat novou zkušenost/praxi
 - ☐ dobrá pověst organizace
 - ☐ jiné:.....

3. Do jaké oblasti je zařazena Vaše pracovní pozice?
 - ☐ operátor/ka ve výrobě
 - ☐ režijní zaměstnanec
 - ☐ technicko-hospodářský zaměstnanec

4. Jak dlouho již pracujete v organizaci DURA Automotive Systems CZ, s. r. o.?
- ☐ méně než 1 rok
 - ☐ 1 – 3 let
 - ☐ 4 – 10 let
 - ☐ více než 10 let
5. Odpovídá Vaše vykonávaná práce Vašemu dosaženému vzdělání?
- ☐ ano
 - ☐ ne
6. Jaké dokumenty po Vás vyžadovalo personální oddělení při výběru? *(možnost více než jedné odpovědi)*
- ☐ dotazník uchazeče o zaměstnání
 - ☐ strukturovaný profesní životopis
 - ☐ doklad o dosaženém vzdělání/kvalifikaci
 - ☐ pracovní posudek
 - ☐ výpis z rejstříku trestů
 - ☐ jiné:.....
7. Jak dlouho trval výběrový rozhovor?
- ☐ přibližně 15 minut
 - ☐ přibližně 30 minut
 - ☐ přibližně 45 minut
 - ☐ přibližně 60 minut
 - ☐ více než 60 minut
8. Jaká panovala atmosféra při výběrovém rozhovoru?
- ☐ uvolněná, přátelská
 - ☐ stresující
 - ☐ nedovedu určit (smíšené pocity)
9. Byli tazatelé při výběrovém rozhovoru dostatečně připraveni?
- ☐ rozhodně ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ rozhodně ne

10. Byly Vám během výběrového rozhovoru kladeny diskriminační otázky?^{*}
**otázky týkající se rasy, zdravotního/rodinného stavu, národnosti atd.*

- ☐ ano
- ☐ ne

11. Měl/a jste při výběrovém rozhovoru prostor ke svým dotazům?

- ☐ ano
- ☐ ne

12. Za jak dlouho jste byl/a informován/a o výsledku výběrového řízení?

- ☐ ihned
- ☐ do týdne
- ☐ do dvou týdnů

13. Jakým způsobem jste byl/a u výsledku informován/a?

- ☐ osobně
- ☐ telefonicky
- ☐ e-mailem

14. Jste uživatelem/kou sociálních sítí?

- ☐ ano
- ☐ ne (*přejděte prosím k otázce č. 17*)

15. Jakou sociální síť používáte? (*možnost více než jedné odpovědi*)

- ☐ Facebook
- ☐ LinkedIn
- ☐ Twitter
- ☐ jiné:.....

16. Využíváte sociální sítě k vyhledávání volných pracovních míst?

- ☐ ano
- ☐ ne

17. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ muž
- ☐ žena

18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní
- ☐ vyučen
- ☐ vyučen s maturitou
- ☐ úplné střední všeobecné
- ☐ úplné střední odborné
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

19. Jaká je Vaše věková kategorie?

- ☐ 18 – 30 let
- ☐ 31 – 50 let
- ☐ více než 50 let

Ještě jednou Vám děkuji za ochotu a čas věnovaný zodpovězení otázek.